Dr sci. Albert Dž. Bernstin
AUTOR BESTSELERA *EMOCIONALNI VAMPIRI*

EMOCIONALNI VAMPIRI NA POSLU

Kako se izboriti sa šefovima i kolegama koji vas iscrpljuju

Dr Albert Dž. Bernstin

Emocionalni vampiri na poslu

Kako se izboriti sa šefovima i kolegama koji vas iscrpljuju

Prevela
Aleksandra Čabraja
Naslov originala
Albert J. Bernstein, ph. D.
Emotional Vampires at Work
Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education
All rights reserved.
Translation copyright © 2016 za srpsko izdanje, LAGUNA

Džošu

Predgovor

Za trinaest godina, koliko je prošlo od prvog izdanja knjige *Emocionalni vampiri*, dobio sam mnoštvo mejlova i poruka od čitalaca koji mi zahvaljuju što sam napisao knjigu koja objašnjava brojne teške odnose kako kod kuće, tako i na poslu. U njima su se često javljala dva uporna i protivrečna zahteva: da pružim više informacija o vampirima na poslu i da pružim više informacija o vampirima u ličnom životu mojih čitalaca.

Moj izdavač *Makgro-Hil* ozbiljno je shvatio ove zahteve. U svojoj mudrosti, ponudio mi je priliku da se pozabavim svakom temom zasebno, nakon dodatnih trinaest godina istraživanja i prakse. Rado sam se odazvao toj ponudi.

Najpre sam revidirao i dopunio originalnu verziju *Emocionalnih vampira*, koja se bavi isključivo ličnim odnosima.

Sad sam srećan što mogu da vam predstavim knjigu koja se bavi isključivo emocionalnim vampirima na poslu.

Ne moram da vam govorim o tome da danas odlazak na posao izgleda drugačije nego što je to bio slučaj krajem prošlog i početkom ovog veka. Firme, neprofitne organizacije, javni sektor i vojska znatno su se promenili. Emocionalni vampiri nisu. U zbrci i neizvesnosti koje su vladale u poslednjih nekoliko godina, oni su postali još moćniji i još opasniji – osim ako ih ne prepoznate onakve kakvi jesu i uspešno se izborite s njima. Nadam se da će vas ova knjiga naučiti svemu što treba da znate kako biste se zaštitili.

Za četrdeset godina, koliko radim kao psiholog i konsultant, oduvek sam verovao da ljudi, ako zaista razumeju kako ljudski mozak funkcioniše – bilo da je taj mozak njihov sopstveni ili tuđi – mogu da iskoriste to znanje da dobiju više onoga što žele na svom poslu i u svom životu.

Moj posao je da objašnjavam psihološke koncepte dovoljno jasno da ljudi mogu svakodnevno da ih koriste. Ova knjiga je moj najnoviji pokušaj da to učinim. U njoj sam nastojao da opišem najnapornije i najopasnije ljude koje ćete sresti na poslu i da vam tačno kažem šta treba da uradite da biste uspostavili kontrolu nad odnosima s tim emocionalnim vampirima.

Sadržaji koje ovde iznosim jesu ozbiljni, ali to ne znači da moram smrtno ozbiljno da ih predstavljam. Nadam se da ćete se tu i tamo i nasmejati. Posle toliko godina suočavanja sa ljudskim čemerom, znam da humor ima ogromnu isceliteljsku moć. Bez njega bismo svi bili osuđeni na propast.

Predstavljam vam *Emocionalne vampire na poslu.* Nadam se da ćete u njima naći nešto što će vam pomoći.

Al Bernstin

Portland, Oregon

1

Emocionalni vampiri

Ko su oni?

Vampiri neprestano vrebaju, čak i sad, dok pričamo o njima. Oni su u susednoj prostoriji, u hodniku ili na kancelariji u uglu, na spratu. Ne piju vam krv, već emocionalnu energiju. Ovde ne pričamo o svakodnevnim neprijatnostima: mrzovoljnim, nemotivisanim neznalicama sa kojima treba da se izborite. Ovo su prava deca noći. Oni imaju moć ne samo da vas iznerviraju već i da vam zamagle um lažnim obećanjima i da sve oko sebe hipnotišu i ubede da su najbolji mogući izbor za posao koji obavljaju, kakav god on bio. Oni ljude najpre zavode a zatim iscrpljuju, ostavljajući sve oko sebe izmoždenim i ošamućenim, ali ih istovremeno navode da noću leže budni i pitaju se: *Da li je ovo zbog mene ili zbog njih?*

To je zbog njih, *emocionalnih vampira.*

Poslovni svet je pun emocionalnih vampira, čak i na samom vrhu hijerarhije. Njihova sposobnost da sami menjaju oblik a drugima zavrte pamet omogućava im da prosto cvetaju u kulturama u kojima je važnije kako nešto izgleda nego šta to zaista jeste. Zapravo, kao što ćemo videti, emocionalni vampiri upravo stvaraju takve kulture.

Bez obzira na to gde radite, ne možete ih izbeći. To kako se nosite s emocionalnim vampirima u svojoj firmi duboko će uticati na tok vaše karijere i kvalitet vašeg života.

Dakle, ko su ti grabljivci iz tame koji umeju da se preobraze i da drugima zamagle zdrav razum, i poseduju ogromnu moć u firmama, neprofitnim organizacijama, vojsci i politici? To su, naime, ljudi sa specifičnim psihološkim nedostacima.

Na početku dvadeset i prvog veka, prvi put sam upotrebio izraz *emocionalni vampiri* da bih opisao ljude s poremećajima ličnosti. Ta melodramatična metafora predstavlja običnu kliničku psihologiju odevenu u kostim za Noć veštica, koji joj *zaista* odlično odgovara. Vampiri su opasni grabljivci koji nestaju na sunčevoj svetlosti, ali sem toga, oni su mnogo uzbudljiviji i privlačniji od običnih ljudi. U današnje vreme svi žele da budu vampiri, da se zabavljaju sa vampirima, ili da bar čitaju knjige i gledaju filmove o vampirima. Isto važi i za ljude s poremećajima ličnosti. Oni su možda nezreli i opasni, ali se ipak zaljubljujemo u njih, glasamo za njih na izborima, unajmljujemo ih da vode velike korporacije i gledamo ih na televiziji u rijaliti programima.

Ljudi sa poremećajima ličnosti su, poput vampira, pre svega i iznad svega *drugačiji.* Oni deluju mnogo bolje od običnih ljudi, ali se često ponašaju mnogo gore. Vampiri svakako rade stvari koje povređuju druge, ali to nije ono što ih čini tako opasnim i iznurujućim. S vremenom nam najveću štetu nanose upravo naša sopstvena očekivanja. Ako pretpostavimo da vampiri razmišljaju i ponašaju se na isti način kao i mi, najčešće ćemo potceniti opasnost, smatrajući da će oni ovog puta, svakako, poslušati glas razuma. Oni to ne čine, a mi zbog toga svaki put nasedamo. Jedina zaštita jeste znanje. Da bismo ih sprečili da nas izmožde, moramo znati da su emocionalni vampiri drugačiji, i razumeti tačno u čemu su to drugačiji.

U srednjoj školi naučio sam ovu jednostavnu razliku: kada ljudi izluđuju sebe, oni imaju neurozu ili psihozu. Kad izluđuju druge ljude, oni imaju poremećaj ličnosti.

Šta je poremećaj ličnosti i kako ga treba nazvati, predmet je političkih rasprava u psihijatrijskoj zajednici. Novi dijagnostički priručnik *DSM 5* trenutno je u izradi i mogao bi biti objavljen vrlo brzo. Novi priručnik svodi deset poznatijih tipova ličnosti u pet većih kategorija. Tokom godina, nazivi poremećaja ličnosti menjani su nekoliko puta iz političkih razloga, ali su načini mišljenja i ponašanja koje ove kategorije opisuju ostali isti. Nomenklatura koju ovde koristim potiče iz priručnika u upotrebi u vreme pisanja ove knjige,

DSM IV, koji je 1994. godine objavilo Američko psihijatrijsko udruženje. Evo definicije poremećaja ličnosti prema tom priručniku:

Trajni obrazac unutrašnjeg iskustva i ponašanja koji znatno odstupa od kulturoloških očekivanja sredine u kojoj dati pojedinac živi. Ovaj obrazac se manifestuje u dve (ili više) od sledećih oblasti:

1. način opažanja i tumačenja sebe, drugih ljudi i događaja;

2. opseg, intenzitet, labilnost i adekvatnost emocionalnih odgovora;

3. međuljudsko funkcionisanje;

4. kontrola impulsivnog ponašanja.

Ovaj opis jasno pokazuje zbog čega ljudi s poremećajima ličnosti mogu biti teški, ali ne objašnjava zašto su ti isti ljudi tako đavolski privlačni i kako je moguće da su često veoma uspešni u firmama u kojima rade. Da bismo to razumeli, moramo podrobnije razmotriti njihove simptome.

Labilnost, koja podrazumeva brzo prelaženje iz jednog emocionalnog stanja u drugo, slabu kontrolu nagona i iskrivljenu percepciju, kao što je posmatranje sebe kao centra sveta, karakteristična je ne samo za ljude s poremećajima ličnosti već i za normalnu decu. To je, dakle, jedna od prvih činjenica koju treba da shvatimo: emocionalni vampiri, ta deca noći, zaista jesu deca. Oni nisu dovoljno sazreli da osete empatiju. Kao i deca, oni veruju da drugi nisu ljudi kao oni, već objekti što postoje da bi ispunjavali njihove potrebe.

Deca su prilično vešta kada treba da obezbede ispunjavanje svojih potreba, ali su nezreli odrasli u tome još bolji. Oni mogu jednog trenutka biti zavodljivi i umilni kao deca; već sledećeg mogu biti isto tako bezosećajni prema tuđim osećanjima i isto tako netrpeljivi prema onome što stoji između njih i onoga što žele.

Ljudi s poremećajima ličnosti mogu biti uspešni u mnogim oblastima jer su spremni da urade sve što je potrebno da bi dobili ono što žele. U poređenju s normalnim ljudima oni su manje sputani stidom, sramom ili brigom o posledicama njihovog ponašanja po druge. Njih zanimaju samo sopstvene namere.

Emocionalni vampiri možda jesu nezreli i psihološki oštećeni, ali oni nisu disfunkcionalni ljudi koji nikad ništa ne postižu. Zbog svoje natprirodne sposobnosti da dobro izgledaju, često su prvi na listi kada nekog treba zaposliti ili unaprediti. I vaš šef i predsednik vaše organizacije možda su emocionalni vampiri.

Osim što se morate izboriti s njima u neposrednom kontaktu, takođe ćete otkriti da, kada su emocionalni vampiri na položaju moći, kultura odeljenja i organizacija u kojima oni vladaju poprima osobine njihovih ličnosti. Ne možete pobeći od njih. Da biste se zaštitili, moraćete ih prepoznati i razumeti njihov način razmišljanja.

Dijagnostički priručnik koji je trenutno u upotrebi opisuje obrasce mišljenja i ponašanja deset različitih poremećaja ličnosti. Razmotrićemo pet koji vam verovatno najčešće izazivaju nevolje na poslu: *asocijalni*, *histrionični*, *narcisoidni*, *opsesivno-kompulzivni* i *paranoidni.*

Ovde treba reći i nekoliko reči o terminologiji. Sve ljudske osobine raspoređene su u kontinuumu, uključujući i crte kojima se odlikuju poremećaji ličnosti. Svako ima poneki simptom, ali većina ljudi ih nema dovoljno da opravda dijagnozu. Čak i normalni ljudi imaju po koju uvrnutu osobenost. Ljudi koje nazivam emocionalnim vampirima zadovoljavaju kriterijume za određenu dijagnozu, ili su im bar veoma blizu. Upitnici u ovoj knjizi će vam pomoći da ih lakše prepoznate. Možda ćete primetiti da neki od tih ljudi imaju visok rezultat u nekoliko različitih kategorija. Ako je tako, čuvajte se!

Na kraju spektra poremećaja ličnosti nalaze se ljudi koje popularno nazivamo *psihopatama.* Ovaj termin je neprecizan i ponekad se neumereno koristi. Psihopate su gori od najgorih. Mnogo češće reč je o ekstremnim slučajevima asocijalnih tipova, ali takođe i o narcisoidnim ili paranoidnim. Nadam se da na njih nećete naići na poslu. Ako sretnete ljude sa maksimalnim zbirom na bilo kojem od upitnika, moj najiskreniji savet glasi da se držite što dalje od njih. Oni mogu biti izuzetno pogubni po vaše zdravlje, finansije i zdrav razum.

Emocionalni vampiri su osobe koje ćete verovatno *morati* da srećete na poslu. Oni nisu psihopate, ali su dovoljno opasni da izazovu mnogo nevolja ako ne prepoznate da se oni rukovode drugačijim pravilima nego vi.

Najkorisniji način da razumete ljude s poremećajima ličnosti jeste da prepoznate glad koja ih motiviše. Svaki od pomenutih tipova ličnosti o kojima govorimo vođen je određenom nezrelom i neostvarivom žudnjom koja je, za njih, najvažnija na svetu. Ta jednosmerna sila koja ih pokreće tajna je njihovog uspeha – i njihove propasti. Možda ćete pronaći izvesnu utehu u spoznaji da, premda mogu biti uspešni u nekim oblastima, emocionalni vampiri najčešće nisu naročito srećni. Oni nikad nemaju dovoljno onoga za čime žude da bi bili zadovoljni. Na kraju često počnu da se ponašaju samouništavajuće, ali u tom procesu umeju da izazovu neverovatnu količinu kolateralne štete.

Sami emocionalni vampiri nisu uvek svesni iracionalnih potreba koje ih pokreću. Kao ni deca, nisu skloni samopreispitivanju; oni samo teže ostvarivanju vlastitih želja. To je slabost koju morate iskoristiti. Ako poznajete tu potrebu, poznajete vampira. Ako znate šta možete da očekujete, možete se odbraniti.

Poznavanje vampira je neophodno, ali nije dovoljno da budete zaštićeni. Morate poznavati i sebe. Kao što ćemo videti u čitavoj ovoj knjizi, vaš tip ličnosti poseduje sopstvene snage i slabosti u borbi s različitim tipovima vampira. U trećem poglavlju imaćete prilike da malo bolje upoznate sebe.

Za sada, hajde da prvo upoznamo njih.

Asocijalni vampiri

Asocijalni emocionalni vampiri zavisni su od uzbuđenja. Ne nazivamo ih asocijalnim zato što ne vole žurke, već zato što ne obraćaju pažnju na društvena pravila. Ti vampiri *obožavaju* žurke. Oni takođe vole i seks, droge, rokenrol, kockanje s tuđim novcem i sve ostalo što ih stimuliše i uzbuđuje. Dosade se plaše kao glogovog koca u srcu. Sve što oni žele od života jeste dobar provod, malo akcije i trenutno zadovoljenje svih svojih želja.

Od svih vampira asocijalni su najseksepilniji, najuzbudljiviji i s njima je najzabavnije. Ljudi ih lako i brzo prihvataju i isto tako lako i brzo dopuštaju da ih ovi vampiri zalude. Osim trenutne zabave, oni nemaju bogzna šta da ponude.

Ali kako samo izgledaju ti trenuci! Kao i svi vampiri, asocijalni tipovi vas suočavaju s nedoumicom: oni su ferari u svetu tojota, stvoreni za brzinu i uzbuđenje. Čeka vas veliko razočaranje ako od njih očekujete da budu pouzdani ili da govore istinu.

Vampir Adam, glavni agent prodaje softvera Nosferatu, ima sastanak sa svojim potencijalnim klijentima: direktorom regionalnog ogranka, lokalnim menadžerom i predstavnicima jedne IT grupe. Sastanak se održava na raskošnoj večeri uz puno smeha, laskanja, previše vina i mnogo priče o sportu. Iako nije iz njihovog grada, Adam je oduvek bio veliki obožavalac lokalnog tima. (Zapravo, nikada ih nije gledao na terenu, ali je pregledao njihov veb-sajt.) Svi se slažu da su izgledi za ovu godinu dobri, ako bude manje povreda i ako treneri budu bolje radili svoj posao.

Konačno, poveo se razgovor o Adamovom proizvodu.

„Naš sistem je tako napredan da samo malobrojne, odabrane kompanije koriste bilo šta slično tome", kaže Adam. „Pošto ste među prvim korisnicima, možemo vam ponuditi mnogo bolji ugovor nego što bi to bilo moguće nakon što ovo postane industrijski standard." (Zapravo, taj sistem se pojavio još pre godinu dana, ali nije stekao popularnost. Prilično je sličan onome što se već nalazi na tržištu, uz nešto dopadljivih dodataka koji ponekad zakoče čitav sistem.)

„A šta je sa podrškom?", pita informatičar.

„Dvadeset četiri sata dnevno sedam dana nedeljno, telefonom, na daljinu i lokalno, lično, u roku od dvadeset četiri sata od vašeg zahteva. (Ljudi iz tehničke podrške Adamove firme zapanjili bi se da to čuju, ali nemojte pokušavati da im to sada objasnite; trenutno ne rade. Ako ih pozovete, dobićete samo govornu poštu.)

„A cena?", pita direktor ogranka.

Adam koji časak okleva, a zatim izgovara sumu. Pošto nema odgovora, on nastavlja: „Čitav ugovor je obezbeđen garancijom s povraćajem novca, tako da nema rizika. Ako potpišete večeras,

možemo vam poslati tehničara da vam instalira sistem sutra ujutru."
Adam vadi ugovor iz svoje aktovke *Luj Viton*. Izgleda optimistično. (Ne moramo ni da naglašavamo da garancija nije baš sasvim tako sročena.)
Naslućujući nagoveštaj očajanja, direktor se zavali u stolici i ponudi Adamu cenu koja je oko četrdeset odsto niža.
„Dogovoreno!", kaže Adam, pružajući mu ugovor.

Jeste li se ikad zapitali zašto se tako mnogo firmi optereti lošim investicijama i glupim programima koji ne funkcionišu? Često je to zbog zavodljivosti asocijalnih prodavaca kao što je Adam.

Kad ovo pročitate, mogli biste pomisliti da Adam nije toliko različit od drugih prodavaca – osim što je gotovo svaka njegova reč laž. Pa ipak, od agenata prodaje očekujemo da budu ubedljivi i da pomalo preteruju. Kako biste prepoznali Adama kao vampira ako bi počeo da razgovara s vama?

Svi nagoveštaji su tu, i o njima ćemo detaljnije govoriti od četvrtog do sedmog poglavlja. Najjasniji pokazatelj jeste to što je čitava priča koju vam on – ili ona – nudi pomalo suviše dobra da bi bila istinita. Ako biste odmah ponešto proverili, čitava predstava bi mogla da propadne. Ali, kao i većina ljudi koje asocijalni vampiri uspevaju da zavedu, vi jednostavno ne želite da kvarite raspoloženje proveravanjem činjenica. Asocijalni tipovi nude alternativnu stvarnost prilagođenu onome u šta vi želite da poverujete. Oni su prirodno talentovani da vas hipnotišu, i koriste, kao što ćemo kasnije videti, neke vrlo slične tehnike kao i hipnotizeri na pozornici kada navode ljude da pomisle da su pilići. Hipnoza je osnovni zanat emocionalnih vampira. Asocijalni vampiri su sjajni hipnotizeri, ali sve vrste vampira privlače ljude nudeći im alternativnu stvarnost koja je malo predobra da bi bila istinita. To nas dovodi do najvažnije stavke koju treba da znate o poremećajima ličnosti:

Asocijalni vampiri i svi ostali emocionalni vampiri komuniciraju drugačije od normalnih ljudi. Za većinu nas, komunikacija je način da saopštimo šta mislimo, kako se osećamo, ili da objasnimo pojedinosti u vezi s nekom situacijom. Kada emocionalni vampiri komuniciraju,

sve što kažu usmereno je ka postizanju nekog cilja kod onoga ko ih sluša. Istina, onakva kakvu je mi shvatamo, gotovo je nebitna.

Najvažnije što Adam prodaje jeste on sam. On je dobar momak, navijač istog tima, te sigurno prodaje kvalitetan proizvod. Adam koristi činjenicu da su ljudi obično naklonjeni onima koje smatraju sličnim sebi, i da i bez stvarnih dokaza ljudima koji nam se svide često pripisujemo pozitivne osobine.

Adamov glavni cilj je direktor, čovek koji donosi odluke i kojeg više zanima sklapanje ugovora od samog softvera. Čitava ova prezentacija namenjena je njemu.

Pre samo nekoliko pasusa optužio sam emocionalne vampire da ne poseduju empatiju pa ipak, čini se da je Adam vrlo sposoban da otkrije šta se dešava u glavama ostalih ljudi za istim stolom. Kako je to moguće?

Ogromna je razlika između znanja i saosećanja. Lovci znaju mnogo o ponašanju svog plena, ali ga oni ne posmatraju kao *sličnog* sebi u pogledu osećanja i osnovnih prava. Tako emocionalni vampiri posmatraju ljude u svom životu: kao nešto što im je potrebno da se prehrane, ali nešto što, sem toga, nema naročitu svrhu postojanja. Ako vampiri žele nešto od vas, oni će možda reći i uraditi sve što je potrebno da to dobiju. Možda će biti u stanju da vas „pročitaju" dovoljno dobro da bi shvatili šta bi to moglo da bude, ali neće razmišljati o tome kako ćete se vi osećati u toj prilici. Ako očekujete od njih da razmišljaju na isti način kao i vi, svaki put ćete nasesti.

Asocijalni vampiri umeju vrlo vešto da otkriju šta hrani ego drugih i da im to ponude na zamišljenom srebrnom poslužavniku. Adam je naslutio direktorovu želju da se pokaže kao najbistriji tip u društvu, i cele večeri je pothranjivao takav utisak. Njegovo odglumljeno oklevanje i ponuda očigledno naduvanog iznosa namamili su direktora da poveruje da je veoma uspešan u sklapanju posla.

Kasnije, kad se ispostavi da sistem ne funkcioniše kako treba, direktor će verovatno kriviti svoje potčinjene zbog toga što nisu dobro odradili svoje „domaće zadatke". O *njegovom* tipu ličnosti govorićemo nešto kasnije. Za sada je važno prepoznati koliko su

asocijalni vampiri poput Adama vični prepoznavanju skrivenih želja drugih. Da biste sprečili da vas iskoriste, morate dobro poznavati njih – a sebe još bolje. Kao što ćemo videti u sledećem poglavlju, različiti tipovi ličnosti u pojedinim organizacijama imaju različite slabe tačke koje emocionalni vampiri, naročito asocijalni, uočavaju i koriste.

Na poslu, asocijalni vampiri nisu samo lukavi agenti prodaje. Oni su ljudi koji falsifikuju finansijske izveštaje i lažu iz zabave i iz koristi, nasilni šefovi koji uživaju da gledaju svoje potčinjene kako se grče od straha, prevaranti koji vode legalne i nelegalne piramidalne šeme, i sve vaše ostale kolege koje se izdržavaju ili jednostavno uživaju koristeći sve oblike zavođenja.

Histrionični vampiri

Histrionični vampiri žive za pažnju i odobravanje. Lep izgled je njihova specijalnost. Sve ostalo su nebitne sitnice. Histrionični tipovi imaju ono što je potrebno da vam se uvuku u život, ali budite oprezni. Histrioničan znači dramatičan. Sve što vidite jeste predstava, ali to svakako nije i ono što dobijate.

Vampiri ne mogu da vide svoj odraz u ogledalu. Histrionični vampiri ne vide čak ni ogledalo. Oni su stručnjaci za prikrivanje čak i sopstvene motivacije od sebe samih. O sebi veruju da su divni ljudi koji nikada ne rade ništa neprihvatljivo – da, na primer, nikad ne greše i nikad ne misle loše ni o kome. Kao rukovodioci, izbegavaju sukobe, ali vrlo uspešno stvaraju neslogu zanemarivanjem problema. Pokušavaju da vode poslove uz pomoć čarolije, verujući da će ono na šta oni ne obraćaju pažnju jednostavno nestati. Umesto da se usredsrede na svakodnevne, dosadne pojedinosti, radije se usmeravaju na ono što oni smatraju širom slikom. Omiljena reč im je *motivacija*. U svetu histrioničnih vampira, ako su ljudi dovoljno motivisani, svi problemi nestaju.

Vampirica Džanin razgovara sa svojom šeficom Stejsi.

„Pa, Džanin, kakvo je stanje u tvom odeljenju?“, pita Stejsi.

„Sjajno! Nikad bolje“, odgovara Džanin, upućujući joj svoj bleštavi osmeh.

„To ne odgovara baš onome što čujem. U poslednje vreme je bilo

nekih pritužbi."
Osmeh nestaje. „Od koga?"
„Mislim da to nije važno…"
Džanin pogleda šeficu u oči. „Stejsi, znaš isto tako dobro kao i ja da ima nekoliko stvarno nezrelih ljudi koji nikad ničim nisu zadovoljni. Stalno nešto mute, umesto da samo rade svoj posao. Da nije to možda rekla Dona? Ona je najgora od svih."
„Nije Dona. Priča se da si se sporečkala sa Donom i još nekima."
„To nije istina. Ko ti je to rekao?"
„Nije važno ko mi je rekao. Brine me to što se njima čini da za neke zaposlene postoji poseban tretman."
Džanin izgleda iznervirana. „Neki ljudi ne umeju ništa drugo osim da se žale. Da li stvarno veruješ u sve što oni kažu?"
„Ne znam kome da verujem. Ali mislim da je to dovoljno bitno da treba da preduzmeš nešto, možda da dovedeš konsultanta da ti pomogne da to središ i da se pozabaviš tim ljudima koji stvaraju probleme."
Na sledećem sastanku svog odeljenja Džanin najavljuje seminar sa Klivom Gauerom, bivšim košarkašem, sportskim komentatorom i poznatim motivacionim govornikom. Njegova tema će biti „U timu ne postoji 'ja'". Džanin kipti od uzbuđenja. Već je imala prilike da sluša Kliva i smatra ga izuzetno nadahnjujućim.
Odsustvo oduševljenja njenog tima jasno pokazuje da je motivacija upravo ono što im treba.

Ako ste se ikada zapitali ko kupuje one sjajne uramljene fotografije s kitnjastim parolama zapadnjačke filozofije koje vise u hodnicima umesto umetničkih slika, upravo ste dobili odgovor. To su histrionični upravnici poput Džanin. Za njih, motivacija nema nikakve veze sa spoljašnjim okolnostima; ona izvire iz srca. To je iskra strasti koja se može razbuktati u plamen efikasnosti isključivo pomoću retorike, ukidajući potrebu za rešavanjem dosadnih svakodnevnih sitnica, kao što je rešavanje sukoba. Motivacija je čarolija koja stvara savršene situacije za svakoga, u svakom trenutku. Svako ko u to ne veruje je… pa, *nemotivisan*.

Srednji nivo upravljanja pun je histrioničnih vampira poput Dženin, sa širokim osmesima i optimističnim stavom. Ponekad im taj zarazni optimizam omogućava da napreduju do izvršnog direktora ili neke političke funkcije. Gde god da se nađu, histrioničari uspevaju da zadrže dobru kontrolu nad svakodnevnim delovanjem organizacije u kojoj rade. Oni napreduju zahvaljujući tome što predstavljaju upravo ono što svaki šef želi da vidi i čuje. Uticaj histrioničnih ličnosti veoma je jak u kulturi poslovnih i neprofitnih organizacija, vojske, vlasti i politike. U mnogim organizacijama postoji čitav sloj histrioničara u srednjoj upravi. Moraćete da naučite da razmišljate onako kako oni razmišljaju i da govorite njihovim jezikom ako želite da postignete bilo šta, bilo gde.

Histrionični vampiri javljaju se u dva glavna tipa: dramatični tipovi koji drže motivacione govore i tipičniji pasivno--agresivni, koji rešavaju konflikte tako što se pretvaraju da oni ne postoje. Oni sami se nikada ne ljute, ali se drugi nekako uvek naljute na njih.

Liz žuri da sustigne vampiricu Gejl na hodniku. „Gejl, čekaj malo. Imaš li one projekcije koje sam ti tražila da spremiš?"

„Kakve projekcije?"

„U vezi sa ugovorom s Lotonom. Sećaš se, pričale smo o tome prošle nedelje na sastanku, a u utorak sam ti poslala mejl."

„Nisam dobila nikakav mejl."

Liz oseća hladne žmarce na potiljku. „Da li to znači da nemaš nikakve projekcije u vezi s Lotonom?"

„Imam nešto, ali nisi mi rekla da treba da napravim projekcije."

„Kako to misliš, nisam ti rekla? U čitavom odeljenju u poslednje tri nedelje ne pričamo ni o čemu drugom osim o tom poslu."

„Mislila sam da Džef treba da mi dostavi podatke o promenama u troškovima proizvodnje. Čekala sam da mi se on javi."

„Gejl", Liz oseća panični prizvuk u sopstvenom glasu. „Te projekcije mi trebaju za juče. Idi u kancelariju i odmah počni da radiš na tome."

„Važi", kaže Gejl. „Nema problema."

Dva sata kasnije Liz sedi za svojim radnim stolom, grozničavo pokušavajući da sastavi valjanu ponudu bez konkretnih brojeva,

kada je pozove šefica. „Liz", kaže ona, „dođi odmah kod mene. Neko od naših službenika upravo se žalio na verbalno zlostavljanje u kadrovskom odeljenju."

Histrionični vampiri mrze da se zamajavaju dosadnim pojedinostima. Za njih je to pravo mučenje.

Oni uvek imaju dobre razloge zbog čega ne mogu da poštuju ista pravila kao svi ostali. Ako pokušate da ih naterate da rade nešto što ne žele, umeju da vam preobraze kancelariju u sapunsku seriju ili medicinsku dramu. Čuveni su po svojoj sposobnosti da bolest pretvaraju u svojevrstan vid umetnosti.

Teško jadnom šefu koji pokuša da napiše komentar u stilu „Trebalo bi bolje da radi" u godišnjem izveštaju histrioničarke, ili nekom članu tima čija potreba da raspravlja o istinski važnim pitanjima nju samu predstavlja kao nemotivisanu.

Najvažnije što treba da upamtite u vezi sa histrioničnim vampirima jeste da je beskorisno pokušavati da im objasnite njihove sopstvene skrivene namere. Njihov unutrašnji svet je maglovit poput transilvanijske noći. Oni takođe ne prepoznaju ni snishodljivost. Da biste se uspešno izborili s njima, morate znati da oni čeznu za pažnjom i pohvalama kojima treba da ih zasipate u količinama od kojih bi se drugim ljudima smučilo. Od dobrog do sjajnog i superekstragigameganedostižnog.

Narcisoidni vampiri

Jeste li ikad primetili da je ljudima s velikim egom obično sve ostalo malo? Narcisoidni vampiri žele samo da ižive svoje grandiozne fantazije o tome kako su najpametniji, najtalentovaniji i uopšte najsavršeniji ljudi na svetu. Pritom ne smatraju sebe toliko boljim od ostalih koliko uopšte ne razmišljaju o drugim ljudima. Sećate li se onog direktora koji sklapa posao, pomenutog ranije u ovom poglavlju? Da je razmišljao o potrebama svoje firme više nego o sopstvenim, možda bi bio malo obazriviji.

Narcisi na položajima moći jesu legende u sopstvenim očima. Svakako ne možete očekivati od njih da žive po pravilima običnih

smrtnika.

Kao izvršni direktor, Majkl zarađuje pedeset puta više od vas, mada je njegova firma stalno na gubitku. On uspeva da održi visoku cenu deonica – a uz njih i svoju nadoknadu – organizujući znatan broj otkaza u dva navrata. Ma koliko to bilo teško, morate prihvatiti da se to dešava u poslovnom svetu.

Ipak, najviše vam smetaju sitnice kao što je Majklovo ponašanje prema onima koji rade za njega. Ako ga sretnete u hodniku, najbolje je da se sklonite u stranu, jer će vas on inače pregaziti. Kada neko drugi priča on upada u reč, gleda na sat ili se igra svojim telefonom. Uvek kasni na sastanke, pošto nikad i ne gleda radni raspored. A to ionako nije važno, jer u svakom slučaju zaboravlja šta drugi govore. Majklovu kancelariju krase fotografije na kojima se on rukuje s političarima i filmskim zvezdama. Ako niste neko od njih ili član upravnog odbora, ponaša se kao da ne postojite – osim ako želi nešto od vas. Tada je pun laskanja i neodređenih obećanja, ali samo dok ne dobije ono što traži. U svim ostalim slučajevima, možete biti srećni ako se uopšte seti kako se zovete.

Narcisoidni vampiri predstavljaju tešku nedoumicu. Mada ima mnogo narcisizma bez veličine, veličine bez narcisizma nema. Bez ovih vampira, ne bi bilo nikoga s dovoljno petlje da postane vođa.

Bez obzira na ono što pričaju, narcisoidni ljudi retko kada rade bilo šta što im ne donosi korist. Dokle god imate nešto što im treba, ponašaće se prema vama kao da ste jednako važni kao i oni. Onog časa kad dobiju ono što žele, zaboravljaju vas i prelaze na sledeći izvor koji zadovoljava njihove potrebe.

Usmeni dogovori s narcisima ne vrede ni koliko hartija na kojoj su zapisani. Ako od vas žele neku uslugu, recite im svoju cenu i naterajte ih da plate unapred. Većinu drugih ljudi bi ovakva potkupljivost uvredila, ali narcise obično ne vređa. Oni pretpostavljaju da svi gledaju isključivo svoj interes, baš kao oni. Smatraće da vi to samo radite otvoreno.

Narcisoidni ljudi uvek moraju da pobeđuju. Ne takmičite se s njima osim ako niste sposobni da ih dokrajčite. Čak i tada, budite oprezni.

Ponekad ustaju iz groba da bi se osvetili. Najbolje bi bilo da im se neopaženo prikradete laskajući njihovom egu i naučite kako da im pružite divljenje koje im je potrebno a da pritom niste prinuđeni na popuštanje.

Ako imate problem s ulagivanjem, sigurno ćete imati problem s narcisima. Pre nego što se pozabavite njima, trebalo bi iskreno da popričate s tinejdžerom u sebi o sopstvenim najvišim interesima.

Opsesivno-kompulzivni vampiri

Opsesivno-kompulzivni emocionalni vampiri zavisni su od osećaja sigurnosti, za koji veruju da se može postići pomnim poklanjanjem pažnje pojedinostima i potpunom kontrolom nad *svim i svačim.* Znate ko su oni: analne ličnosti koje ne vide šumu od neverovatnog broja suvišnog, bezbrojnog i bespotrebnog drveća. Ono što možda ne znate jeste da je svrha sve te pažnje koja se poklanja pojedinostima zapravo odlučno obuzdavanje asocijalnog vampira koji se krije negde duboko u njima.

Bez opsesivno-kompulzivnih ljudi najteži i najnezahvalniji poslovi ovog sveta nikad ne bi bili obavljeni, ništa nikad ne bi funkcionisalo kako treba i niko nikad ne bi pisao domaće zadatke. U dobru i u zlu, opsesivno-kompulzivni tipovi su jedini koji paze da mi ostali ne skrenemo s puta. Možda nam nisu uvek simpatični, ali su nam potrebni.

Kod opsesivno-kompulzivnih ljudi, najvažniji sukobi su unutrašnji. Oni ne uživaju u tome da povređuju druge, ali će vas povrediti ako vaše ponašanje ugrozi njihov osećaj kontrole. Na opsesivno-kompulzivne tipove iznenađenja – čak i prijatna – deluju kao prskanje ledenom svetom vodicom. Oni ne žele da vas povrede, ali osećaju da su prinuđeni da iznesu svoje mišljenje.

Karli je dve nedelje pripremala materijal za konferenciju. Konačno je završila i rezultat je, po njenom mišljenju, izvanredan. *PowerPoint* prezentacija glatko teče s jedne teme na drugu, a izveštaj koji je prati podržava najvažnije činjenice i brojke. Savršen je i neoboriv. Karli jedva čeka da ga pokaže svojoj šefici, vampirici Džoan. Džoanina reakcija je, najblaže rečeno, razočaravajuća. Njena jedina

reakcija na deset stranica izveštaja jeste u tome što je zaokružila dve gramatičke greške. Za vreme *PowerPoint* prezentacije, Džoana prekida Karli.

„Nisam znala da smo se odlučile za plavi predložak. Mislila sam da ćemo isprobati svetlosmeđu i zelenu, a onda odlučiti koju da odaberemo."

„Ali…", Karli je tako očajna da jedva govori, „zar nismo to rešile prošle nedelje?"

Drugo najduže čekanje na svetu jeste čekanje da opsesivno--kompulzivni ljudi donesu neku odluku. Najduže čekanje na svetu jeste čekanje da oni izgovore i jednu jedinu reč pohvale.

Perfekcionizam, težnja da sve kontrolišu i poklanjanje preterane pažnje detaljima – opsesivno-kompulzivni vampiri prepuštaju se porocima prerušenim u vrline. Oni po pravilu mešaju proces s proizvodom, a slovo zakona s njegovom suštinom. Najbolja zaštita od ovih vampira sastoji se u tome da neprestano sagledavate širu sliku i ne gubite se zajedno s njima u mračnoj šumi opsesivnih detalja.

Od šesnaestog do osamnaestog poglavlja govorićemo o strategijama mikroupravljanja manijacima koji su opsednuti kontrolom. Prvi korak jeste da prestanete tako da ih nazivate. Jedin način da navedete opsesivno-kompulzivne tipove da se malo opuste sastoji se u tome da se usredsredite na njihov strah, radije nego na sopstveni bol i povređenost. To bi moglo zahtevati još jedan vaš otvoreni razgovor s tinejdžerom u sebi.

Paranoidni vampiri

U običnom govoru, biti *paranoičan* znači misliti da vas neko proganja. Teško je zamisliti da bi u maniji gonjenja moglo biti ičeg privlačnog, sve dok se ne setite svih onih grupa koje se ponose time što sebe smatraju ugnjetenim manjinama.

Paranoidni vampiri nude jasnu sliku u mutnom svetu protivrečnosti. Oni znaju Istinu, i rado će je podeliti s vama. Dokle god prihvatate njihov pogled na svet, vi ste u njihovom timu. Istog časa kada se suprotstavite, postajete izdajnik. Bez obzira na razloge vašeg

neslaganja, oni će smatrati da ih vi progonite i ponašaće se u skladu s tim. Drugi vampiri možda prete, ali paranoidni šefovi stvarno otpuštaju ljude, ili ih primoravaju da sami odu.

Paranoični ljudi žive u skladu s konkretnim pravilima za koja smatraju da su uklesana u kamenu. Oni očekuju da i svi ostali žive po tim istim pravilima. Uvek su u potrazi za dokazima o odstupanju od tih pravila i obično ih pronalaze.

Vampir Ričard, vlasnik kompanije, vidi sebe kao učenika Ajn Rend, mada bi sama Rendova možda teško sagledala svoje stavove kao osnovu njegovog ponašanja. Njegova suštinska ideja jeste da bilo kakva ograničenja u pogledu onoga što je preduzimaču dozvoljeno predstavljaju zločin protiv zdravog razuma. Ričardov način upravljanja podrazumeva opširne priče o filozofiji i moralu, i vrlo malo konkretnih uputstava. Ako ste član njegovog upravnog tima, očekivaće da preuzmete ličnu odgovornost za sebe i svakoga ko vam je podređen. To znači da mu morate dovoljno dobro pročitati misli da znate šta treba da radite i ako vam on to ne kaže. A ako ste pametni, najbolje bi bilo da pročitate i knjige *Veličanstveni izvor* i *Pobunjeni Atlas.*

Danas upravni tim diskutuje o jednom projektu ekspanzije. Nevolja za Dejvida, operativnog direktora, jeste u tome što zna da se na to primenjuju federalni zakoni.

„Mrzim što moram ovo da vam kažem", govori on, „ali, pre nego što počnemo, moramo da dobijemo dozvolu od Agencije za zaštitu životne sredine."

Ričard se mršti. „Šta si rekao?"

„Kažem…"

„Znam šta kažeš! Ti i tvoje agencije, zavodi i ostale idiotske, birokratske ustanove koje zahtevaju da izvadim dozvolu kad god hoću da se poserem. Nije pitanje ko će mi dozvoliti, već ko će me sprečiti."

Oko stola se čuje žamor odobravanja, kao i svaki put kada Ričard citira Reči Prorokove.

„Predlažete li onda da počnemo radove bez dozvole?", pita Dejvid.

„To je tvoj posao", kaže Ričard. „Preuzmi odgovornost."

Magnetizam paranoidnih ličnosti može poremetiti vaš moralni kompas. Što ste nesigurniji, to će vas sigurnost paranoika više privlačiti i to ćete se više plašiti njihovog besa. U takvim okolnostima lako je izgubiti se.

Da sve bude još gore, paranoici ponekad *jesu* u pravu. U svojoj potrazi za razjašnjenjem, oni ispod površine stvari tragaju za skrivenim značenjima i dubokim istinama. Većina velikih moralista, vizionara i teoretičara (kao i svaki dobar terapeut) nose u sebi zrnce paranoje. Da nije tako, jednostavno bi prihvatali sve zdravo za gotovo.

Nažalost, paranoja gotovo da ne pravi nikakvu razliku između blistavih uvida i samoobmana. Isti poriv za nesumnjivom izvesnošću koji je vekovima dovodio do otkrivanja velikih verskih istina dovodi i do masovnih samoubistava trovanjem i bombaša samoubica. Istina ili iluzija? To ćete sami morati da zaključite.

Da biste se lakše snašli, pitanje na koje treba da odgovorite glasi: *Ko ima koristi od toga?* Važne istine korisne su svima. Od iluzija obično imaju koristi samo oni koji u njih veruju. Ta korist je ograničena na malu grupu istinskih vernika, pri čemu u najvećoj meri pripada paranoiku koji upravlja grupom.

Kao i svi oblici poremećaja ličnosti, i paranoja se javlja u različitim stepenima. U malim dozama, paranoja predstavlja suštinu harizme. U velikim, može biti pogubna. Koliko paranoje je previše? To opet zavisi od vas. Ali nemojte ispijati smrtonosni napitak dok dobro ne razmislite.

***

Sada kad ste upoznali emocionalne vampire, verovatno ste shvatili da ih zapravo već poznajete. Ostatak ove knjige posvećen je tome da vam pomogne da ih bolje razumete, da biste lakše mogli da radite s njima. U tu svrhu služe i upitnici pomoću kojih ćete ih

prepoznati i uputstva kako da postupate u određenim situacijama, korak po korak.

Suštinski činilac zaštite od emocionalnih vampira jeste u tome da razumete sebe. Pošto oni usmeravaju vaše sopstvene emocije protiv vas samih, pitanje ko ste vi i kako razmišljate umnogome utiče na količinu štete koju vam oni mogu naneti.

Kako da prepoznate emocionalne vampire kad ih sretnete

Emocionalni vampiri obično ostavljaju snažan prvi utisak. Često su najbolji način da ih prepoznate upravo osećanja koja oni bude u vama. Jedan od prvih znakova da imate posla s vampirom jeste razmišljanje u superlativima. Obično ih vidimo kao najbolje, najgore, najrazličitije, ili sve to odjednom. Vampire je teško zanemariti. To je tek početak njihove čarolije.

Svaka vrsta vampira obično izaziva određene reakcije. Asocijalni vampiri su uzbudljivi. Bilo da su opasni ili zanosni, uvek ih prati onaj ustreptali osećaj da ste na ivici. Ponekad u njihovom prisustvu osećate kako vam se dlačice na potiljku nakostreše. Histrionični vampiri vas mogu navesti da poverujete kako vam se snovi ostvaruju, ili vas razjariti svojim bezočnim manipulacijama. Narcisoidni vampiri mogu i protiv vaše volje izazvati u vama divljenje, kao i otvorenu mržnju zbog toga što se postavljaju kao da su bolji od vas. Opsesivno-kompulzivni vampiri mogu vas pretvoriti u buntovnog tinejdžera koji ne dopušta da mu govore šta treba da radi. Paranoici mogu u vama probuditi sigurnost i slepo poverenje. Ako otvorite oči, to poverenje se može pretvoriti u užas.

Vaši sopstveni obrasci razmišljanja i poimanja određuju uticaj koji emocionalni vampiri s kojima radite mogu imati na vas i, u krajnjoj liniji, koliko štete mogu da vam nanesu. Prvi vid procene s kojim ćete se sresti pomoći će vam da otkrijete sopstvene snage i slabosti.

Kako vas emocionalni vampiri mogu pretvoriti u nekoga koga ne prepoznajete

Svi već znamo iz knjiga i filmova da vas vampirski ujed može pretvoriti u vampira. I emocionalni vampiri vas isto tako mogu preobraziti. Oni vas mogu zaraziti svojim nezrelim i grabljivim načinom razmišljanja, da bi vas naveli da zadovoljavate njihove potrebe. Korak po korak vode vas sve dalje od vašeg moralnog jezgra i nagone vas ili izazivaju da mislite i ponašate se onako kako nikad ne biste ni sanjali da ćete misliti ili se ponašati. To se nikad ne dešava odjednom.

Psihološki termin za ovaj postepeni proces glasi *zbližavanje*, što ima mračniji prizvuk nego kad se uobičajeno koristi u poslovnom smislu. Svi emocionalni vampiri se zbližavaju sa svojim žrtvama na ovaj ili onaj način, bilo da su vampiri ili žrtve svesni toga ili ne. Asocijalni prevaranti su pritom najotvoreniji, a o tome ćemo detaljnije govoriti u šestom poglavlju.

Vampirska hipnoza

Vampiri su prirodno nadareni da vas hipnotišu. Oni koriste slične tehnike kao i hipnotizeri na pozornici, ali to ne rade zarad zabave, već da bi vas naterali da postupate po njihovoj volji. Hipnoza znači upotrebu sugestije za projektovanje alternativne stvarnosti koja je suviše dobra da bi bila istinita, ili suviše strašna da bi se mogla zanemariti. Iluzije su specijalnost vampira, i ako niste veoma pažljivi, lako ćete se uplesti u njihovu mrežu obmana.

Kako razbiti čaroliju

Svrha ove knjige je u tome da vam pomogne da izbegnete da vas vampiri hipnotišu i omađijaju. Prvi korak je u tome da prepoznate emocionalne vampire kad se sretnete s njima. U tome će vam pomoći upitnici u ovoj knjizi, kao i pomno praćenje vaših sopstvenih reakcija.

Kada prepoznate emocionalne vampire, morate znati šta treba da radite da biste se zaštitili. To je proces koji nazivam „ulaženjem u njihov svet i iskoračivanjem iz očekivanih obrazaca".

Vampiri funkcionišu instinktivno, na osnovu nagona koji su im ugrađeni u najstariji deo mozga. Ti instinkti su programirani i u

vašem mozgu. Oni su automatski i vrlo jaki, osim ako ih ne prepoznate kod sebe i ne prevaziđete svoj emocionalni odgovor koristeći noviji, racionalniji deo mozga.

Poremećaji ličnosti, ma koliko delovali zastrašujuće, u suštini predstavljaju nezrelost. Uvek morate imati na umu da su emocionalni vampiri, ta jeziva deca noći, zaista deca. Da biste se uspešno izborili s njima, morate biti zreliji od njih. U sledećem poglavlju govorićemo o tome šta je zapravo zrelost, i kako da je iskažemo u suočavanju s vampirima.

2

Zrelost i mentalno zdravlje

Zaštitite se od emocionalnih vampira tako što ćete razmišljati sporije od njih

Ako su emocionalni vampiri deca, šta znači biti odrastao?

Po mom mišljenju, zrelost i mentalno zdravlje su jedno isto. I jedno i drugo upravo je srazmerno veštini procesa *sporog razmišljanja*.

Najnovija neurofiziološka istraživanja podržavaju ono što nazivamo *teorijom dvojnog procesa.* To je teorija da mozak funkcioniše u dva različita stanja, *brzo razmišljanje*, koje je automatsko i emocionalno, i *sporo razmišljanje*, racionalno i razumno. U poeziji, srce upravlja glavom. U stvarnom životu mora biti obrnuto, inače će neko biti povređen.

Brzo razmišljanje regulisano je programom ugrađenim u naš mozak, koji smo nasledili od svojih reptilskih predaka. Njegovi osnovni potprogrami nisu se mnogo promenili u proteklih dvesta miliona godina.

U taj dinosaurski deo našeg mozga ugrađeni su nagoni koji su našim precima bili neophodni za preživljavanje u divljini. On sadrži neuronske sekvence za parenje, odbranu teritorije, funkcionisanje u okviru hijerarhije i odgovor na fizičku opasnost. Taj drevni deo našeg mozga obraća nam se bez reči, ali je smisao njegovih poruka nepogrešivo jasan. On te poruke prenosi preko direktnih neuronskih veza u emocionalnim oblastima mozga, pomoću moćnih hormona kao što su adrenalin i testosteron, koji utiču na sve telesne organe.

Sporo razmišljanje koristi novije delove mozga za ručno premošćavanje automatskog programiranja, i tako zamenjuje

fiziološku reakciju racionalnom analizom. *Sposobnost da analiziramo situaciju i uradimo ono što je potrebno, umesto onoga što osećamo da želimo da uradimo, predstavlja samu suštinu zrelosti.* To je veština koju je teško izgraditi i čije održavanje zahteva svakodnevno uvežbavanje.

Evo jednostavnog primera kako brzo i sporo mišljenje mogu da funkcionišu na radnom mestu.

Recimo da, kao i mnogi drugi, osećate strah od istupanja pred mnoštvom ljudi. To znači da onaj deo vašeg mozga koji brzo razmišlja reaguje na održavanje *PowerPoint* prezentacije na isti način kao što bi reagovao na fizički napad. Vaši instinkti ne prave razliku između mogućnosti da se obrukate i mogućnosti da vas žive pojedu. Instinktivno brzo mišljenje „štiti" vas tako što šalje udare adrenalina i fantazije o bekstvu svaki put kad zamislite sebe kako stojite ispred grupe ljudi.

Da biste održali prezentaciju, morate biti u stanju da koristite racionalnije, sporo mišljenje, kako biste prevladali strah.

Prvi i često najteži korak jeste ubediti sebe da zaista morate da održite prezentaciju. Tu uzajamno delovanje između brzog i sporog mišljenja postaje zbunjujuće. Sistem brzog razmišljanja može upotrebiti tu zbrku da uzdrma centre višeg mišljenja u vašem mozgu. Želja da pobegnete može dovesti do stvaranja brojnih naizgled racionalnih razloga zbog čega ipak ne bi trebalo da održite prezentaciju. Možda ste suviše zauzeti drugim poslovima, ili je neki vaš kolega vičniji *PowerPoint* prezentacijama.

Te racionalizacije vas mogu obmanuti i navesti da poverujete da stvarno razmišljate, Dok vi zapravo samo reagujete na svoje automatsko programiranje. Različiti nivoi vašeg mozga redovno obmanjuju jedni druge. Zato ne bi trebalo da poverujete u sve što mislite.

Zrelo, sporo razmišljanje, poput cvrčka na vašem ramenu, prepoznaje racionalizaciju i trudi se koliko može da vas odgovori od nje. I dalje osećate strah, ali ne dopuštate da on donosi odluke u vaše ime. Kada jednom zatvorite zadnja vrata kuda želite da

pobegnete i kad poverujete da se predstava mora održati, imaćete motiv da naučite tehnike kojima ćete obuzdati svoj strah od javnog nastupa.

Emocionalni vampiri su manje zreli od vas. To znači da se oni uglavnom oslanjaju na brzo mišljenje. Njih pokreću njihove emocionalne potrebe. Umesto da nauče da pomoću sporog razmišljanja kontrolišu svoja osećanja, oni zavaravaju sebe lukavim racionalizacijama razloga zbog kojih dopuštaju osećanjima da ona upravljaju njima.

Oni takođe mogu obmanuti i vas, i navesti vas da zavarate sebe. Njihove emocije se mogu povezati s vašima, navodeći vas da se ponašate isto tako nezrelo kao i oni. Pošto vas navedu da reagujete bez razmišljanja, naći ćete se u njihovim rukama. To je igra u kojoj ne možete pobediti. Čak i najtupaviji vampiri su u nezrelosti bolji od vas.

Umesto toga, naučite da koristite svoje jake strane. Budite zreli. *Tajna uspešnog izlaženja na kraj sa emocionalnim vampirima jeste u tome da razmišljate sporije od njih.* Najkraće rečeno, ovu knjigu sam napisao da bih vas naučio tome.

Sada sledi vaša prva lekcija.

Kako prepoznati razliku između sporog i brzog razmišljanja

Naš mozak neprestano razmišlja i sporo i brzo. Ako vam se čini da je vaš unutrašnji svet zbrka sukoba i pomešanih osećanja, to znači da ste normalni. Svi neprestano misle o svemu i svačemu, čak i ako ne obraćaju pažnju na to. Sporo mišljenje znači da koristite svoj um da biste rastumačili te zbrkane poruke iz svog mozga i odlučili u skladu s kojom od njih treba da se ponašate. Što ste zreliji, to više faktora morate da razmotrite.

Kod ljudi s poremećajima ličnosti, izbor je jednostavniji i automatski. Jedna od glavnih funkcija brzog razmišljanja jeste sužavanje izbora, da bi se oduke koje se tiču opstanka mogle donositi brzo. Emocionalni vampiri se ne hvataju ukoštac sa složenim pojmovima,

poput etike i morala. Oni se jednostavno upravljaju po svojim brzomislećim instinktima. Ponekad im to, na kraće staze, obezbeđuje izrazitu prednost.

Međutim, život i karijera su trke na duge staze. Osim u slučaju da vas jure divlje zveri, obično ćete bolje proći ako razmišljate sporo umesto brzo. Ali u čemu je razlika? Ponekad je to teško odrediti.

Brzo i sporo mišljenje nisu apsolutne kategorije; one se međusobno pretapaju i ponekad beznadežno zapliću, ali u sledeće četiri oblasti se najčešće kreću u izričito suprotnim pravcima. Upravo na tim raskršćima najlakše je razlikovati ova dva vida mišljenja. Kad god kod sebe ili ljudi s kojima radite prepoznate brzo mišljenje, bilo bi dobro da zastanete i usporite pre nego što se zbunite i izgubite.

***

Evo nekih uputstava koja vam mogu pomoći da se lakše snađete.

Sporo razmišljanje kreće se pre ka gradaciji nego ka dvojstvu

Skoro sve se u stvarnom svetu proteže duž kontinuuma. Brzo mišljenje otupljuje složenost življenja u jednostavnije dvojne sisteme. Bez obzira na to kako ljudi nazivaju te dve kategorije – dobro i loše, bezbedno i opasno, slično meni ili različito – one obično imaju ista značenja. Ono što treba upamtiti jeste da *sistemi sa dve kategorije predstavljaju pre manifestaciju brzog mišljenja nego atribute stvarnosti.*

Dihotomije mogu biti korisne kao uprošćavanja koja nam pomažu da donesemo odluke ali, u suštini, one su uvek prsti upereni ka Mesecu, umesto samog Meseca. Nemojte brkati to dvoje.

Sporo, poslovno razmišljanje najčešće je proces balansiranja različitih sila, pre nego izbor jednog umesto drugog. Poslovne odluke obično su dileme što zahtevaju kompromise, a ne problemi s rešenjem koje je ispravno ili pogrešno.

Sporo razmišljanje kreće se ka unutrašnjoj umesto spoljašnjoj kontroli

Sporo razmišljanje počinje od vas. Što ste zreliji, to jasnije shvatate da je najefikasniji način da kontrolišete svoj život taj da kontrolišete sopstvene misli, osećanja i postupke.

Brzo razmišljanje usmereno je ka spoljašnjosti. Ono je reaktivno, delimično zasnovano na nagonskim programima za preživljavanje a delimično na navikama, koje su naučene sekvence misli i ponašanja, uglavnom automatske i zasnovane na uslovnim okolnostima našeg života.

Uslovne okolnosti predstavljaju situaciju *ako–onda. Ako* uradite nešto, *onda* slede određene posledice.

Uslovne okolnosti deluju po pravilima koja su, poput nagona, programirana u mozgu.

Prva i najvažnija od ovih uslovnih okolnosti glasi: *sve što se nagrađuje često će se ponavljati.* Nagrada se može sastojati u tome da dobijete ono što želite, ili da izbegnete nešto što ne želite. Druga mogućnost je daleko najjači motiv, naročito kod brzog mišljenja.

Molim vas, obratite pažnju da ne postoji pravilo koje kaže *ono što se kažnjava ređe će se dešavati*, jednostavno zbog toga što to nije istina. Uprkos širokoj popularnosti kažnjavanja, svaki psiholog vam može potvrditi da kažnjavanje nije efikasno. Njegove posledice su nepredvidive. Umesto da nauči ljude da se uzdržavaju od onoga zbog čega su kažnjeni, kažnjavanje ih češće uči lukavstvu i skrivanju određenog ponašanja od onih koji ih kažnjavaju. Ako ste ikad bili tinejdžer, to sigurno znate. Kad bi kažnjavanje imalo željeno dejstvo, vaša deca bi uvek radila domaće zadatke, ne bi bilo potrebe za radarskim merenjem brzine, a povratnici se ne bi vraćali u zatvor zbog toga što su opet počinili isti zločin.

Kažnjavanje povremeno uspeva da odvrati ljude od određenog ponašanja, ali uglavnom one kojima ono nije ni potrebno, jer njihove postupke radije određuju unutrašnje nego spoljašnje uslovne okolnosti.

Evo šta hoću da kažem: zapitajte se zbog čega ne kradete.

Ako ste odgovorili da je to zato što ne želite da odete u zatvor, razmotrimo to malo dublje. Ono što smatrate spoljašnjim uslovnim okolnostima, izbegavanjem kazne, zapravo su unutrašnje uslovne okolnosti, izbegavanje krivice. Kad bi vas od krađe odvraćao samo strah od zatvora, ne biste se ustručavali da kradete kad biste bili prilično sigurni da vas niko neće uhvatiti. Emocionalni vampir, posebno asocijalni, mogao bi tada da krade, ali vi verovatno ne biste.

Najveća razlika između normalnih, zdravih ljudi poput vas, i ljudi koji imaju poremećaj ličnosti sastoji se u tome da je, bilo da ste svesni toga ili ne, vaše ponašanje uglavnom određeno unutrašnjim uslovnim okolnostima, a ne spoljašnjim. Unutrašnje okolnosti zasnovane su na postupanju u skladu s nepisanim društvenim pravilima koja definišu grupu kojoj pripadate. Emocionalni vampir je sam u svojoj grupi.

Sporo razmišljanje kreće se ka povezanosti radije nego ka izdvajanju

Emocionalni vampiri ne poštuju društvena pravila jer sebe vide kao izdvojene iz društvene grupe. Za njih su njihove potrebe veće nego što bi bilo čije druge ikada mogle biti. Nije reč o tome da oni sebe smatraju boljim od drugih ljudi, mada svakako ima i toga. Reč je o tome da je brzo razmišljanje po samoj svojoj prirodi sebično. Njegova svrha je opstanak pojedinca, radije nego grupe. Potrebno je sporo razmišljanje da bi se shvatilo da, ako grupa ne opstane, nijedan od njenih članova takođe ne može opstati.

Zrelo, sporo razmišljanje uzima u obzir činjenicu da je sve međusobno povezano. Ljudi su društvena bića. Svoju ljudskost u potpunosti doživljavamo samo kad smo deo nečeg većeg od sebe. Što je veća grupa s kojom osećamo povezanost, to smo zdraviji i zreliji. Tu povezanost izražavamo poštovanjem društvenih pravila. Evo nekoliko primera.

Drugi ljudi su isti kao i ja: Ovo pravilo osnova je svih ostalih.

Brzo razmišljanje deli sve ljude u dve kategorije: *kao ja* i *drugačiji.* Za mnoge emocionalne vampire grupa *kao ja* izuzetno je mala, i često se sastoji od samo jednog člana. Dok sazrevaju, normalni ljudi postaju sve svesniji svojih sličnosti s drugima. Empatija predstavlja suštinu zrelosti. Vampiri jednostavno ne razumeju empatiju. Za njih su drugi ljudi tu samo da bi zadovoljavali njihove potrebe.

Što je pošteno, pošteno je: Društveni sistemi su zasnovani na uzajamnosti u svemu, od češkanja leđa do toga da jedni drugima govorimo istinu. Zreli ljudi koji sporo razmišljaju koriste ovaj osećaj za poštene odnose kao merilo za procenjivanje sopstvenog ponašanja. Vampiri ne razumeju uzajamnost; njihovo shvatanje poštenog podrazumeva da oni dobiju ono što žele kada to požele.

Ono što dobijaš odgovara onome što daješ: Odrasli ljudi razumeju da što više daješ, više dobijaš. Vampiri uzimaju.

Drugi ljudi imaju pravo da me odbiju: Ljudski odnosi zavise od jasnog uviđanja psihološke granice između onoga što je moje i onoga što je tvoje. Robert Frost je to lepo objasnio: „Dobre ograde stvaraju dobre susede."

Ljudi koji pate od poremećaja ličnosti ne obraćaju pažnju na granice. Oni veruju da im sve ono što žele već pripada, pa bi vam bilo bolje da im to date, inače… Emocionalni vampiri su napisali knjigu o tom *inače.* Oni mnogo bolje umeju da zastrašuju od drugih. Ne ustručavaju se da upotrebe sva sredstva da bi zaštitili sebe jer, u njihovom svetu, niko drugi i ne postoji.

***

Ljudi koji pate od poremećaja ličnosti rukovode se drugačijim pravilima nego vi. Oni nisu pravični, ali su prilično dosledni. Evo društvenih pravila koja poštuju emocionalni vampiri. Dobro ih proučite, da biste ih lakše uočili.

Moje potrebe su važnije od bilo čijih tuđih: Ljudi koji pate od poremećaja ličnosti odlikuju se sebičnošću grabljivaca i male dece.

Bez obzira na to šta govore, u onome što rade uglavnom se rukovode svojim trenutnim željama pre nego bilo kakvim moralnim ili filozofskim principima. Kako ćemo videti u kasnijim poglavljima, ako razumete tu trenutnu potrebu, razumećete i vampira.

Ako se vaše potrebe poklope s njihovim, emocionalni vampiri mogu da deluju prilično normalno. Sve se, međutim, menja kad se vaše potrebe sukobe s njihovim. Tada im se pojavljuju očnjaci.

Pravila važe za druge ljude, ne i za mene: Tehnički naziv za ovu pojavu jeste osećaj *povlašćenosti* i to je jedna od najnesnosnijih osobina emocionalnih vampira. Na poslu, na ulici, u vezama i na bilo kom drugom mestu, većina ljudi poštuje osnovna pravila pravičnosti koja su naučili još u obdaništu. Oni čekaju u redovima, čekaju da dođe red na njih, raščišćavaju nered za sobom i slušaju dok drugi pričaju. Ono što su emocionalni vampiri naučili u obdaništu jeste da je vrlo lako koristiti situaciju kad vas ne ograničavaju pravila koja svi drugi ljudi poštuju.

Ja nikad ne grešim: Vampiri nikad ne greše; uvek su u pravu; i njihove namere su uvek čiste. Drugi ljudi ih uvek bez razloga napadaju. Vampiri ne prihvataju odgovornost za sopstveno ponašanje, naročito kad su posledice tog ponašanja negativne.

Hoću to odmah: Vampiri ne čekaju. Oni žele to što žele, kad to požele. Ako im stanete na put ili pokušate da odložite ispunjenje njihovih želja, režaće i ujedaće vas.

Ako nije po mom, dobijam napad besa: Emocionalni vampiri su pretvorili napade besa u svojevrsni vid umetnosti. Kad ne uspeju da isteraju svoju volju, umeju da priušte neverovatnu lepezu čemera ljudima koji su ih odbili. Kako ćemo videti u kasnijim poglavljima, svaki tip vampira specijalizovan je za određenu vrstu manipulativne emocionalne eksplozije. Mnogi uznemirujući i iscrpljujući postupci vampira postaju savršeno razumljivi ako ih sagledate kao napade besa.

Emocionalni vampiri mogu izgledati kao obični ljudi. Oni mogu izgledati čak i bolje od običnih ljudi, ali ne dozvolite da vas to zavara.

Vampiri su, pre svega i iznad svega, drugačiji. Da biste ih sprečili da vas izmožde, morate uvek biti svesni tih razlika.

Najvažnija razlika je u tome što se oni ponašaju kao da su izdvojeni iz društvene grupe i da stoga nemaju obavezu da poštuju njene zakone. Ovakvo shvatanje sopstvene izdvojenosti može im pružiti izvesnu prednost u poređenju s drugima, ali je to, istovremeno, i izvor unutrašnjeg bola emocionalnih vampira. Svet je hladan i pust kad u njemu nema ničeg većeg od vaše sopstvene potrebe.

Sporo razmišljanje kreće se ka izazovu radije nego ka ugodnosti

Svakoga dana stojimo na raskrsnici straha i dosade. Posmatrano kroz prizmu brzog razmišljanja, čini se da je to izbor između sigurnosti i opasnosti i da se sigurnost krije u izbegavanju da učinimo ono što je teško ili zastrašujuće. To je iluzija. Ako izbegavamo ono čega se plašimo, naš život se svodi na bezbednu, ali nezadovoljavajuću rutinu. Obuzima nas dosada, i konačno padamo u depresiju. Sporo mišljenje prepoznaje da se sve u životu menja i da se i mi moramo menjati, inače ćemo izgubiti korak sa svetom.

Kao što ćemo videti u ovoj knjizi, uspešno izlaženje na kraj sa emocionalnim vampirima zahtevaće od vas da isključite svoje automatske reakcije, razmišljate drugačije i postupate onako kako niste navikli. To ponekad može delovati zastrašujuće, ali suočavanje sa strahom spada u izazove koji vas teraju da sazrevate.

Zbog čega ljudi postaju emocionalni vampiri?

Baš kao što neke novije priče o pravim vampirima njihovo krhko stanje pripisuju virusu koji se prenosi putem krvi, postoje i mnoge teorije o poremećajima ličnosti koji odlikuju njihove emocionalne srodnike. Neke od najpopularnijih trenutno podrazumevaju poremećaj odnosa hemijskih supstanci u mozgu, traume u ranom životnom dobu ili dugoročno štetne uticaje odrastanja u disfunkcionalnoj porodici.

Zaboravite te teorije; one će vas više povrediti nego što će vam pomoći u nastojanjima da razumete vampire. Za to postoje dva

razloga. Prvo, razumevanje uzroka problema nije isto što i njegovo razrešenje. Drugo, emocionalni vampiri već vide sebe kao nevine žrtve sila koje su izvan njihovog uticaja. Ako ih i vi tako vidite, njihova prošlost može da vam skrene pažnju s vaših i njihovih izbora u sadašnjosti.

Mnoge knjige o samopomoći imaju duge odeljke koji govore o tome kako su teški ljudi postali takvi kakvi su. U ovoj knjizi toga nema. Posle mnogo godina bavljenja terapijom, došao sam do uverenja da je daleko važnije razumeti strukturu ljudskih problema, znati kako oni funkcionišu i šta se u vezi s tim može učiniti, nego spekulisati o tome šta ih izaziva.

Nezrelost nasuprot zlu

Emocionalni vampiri nisu suštinski zli, ali im njihova nezrelost dopušta da funkcionišu ne razmišljajući o tome da li su njihovi postupci dobri ili loši. Oni druge ljude vide samo kao potencijalne izvore onoga što im je u tom trenutku potrebno, a ne kao zasebne ličnosti sa sopstvenim potrebama i osećanjima. Radije nego da kažemo da su emocionalni vampiri sami po sebi zli, možemo reći da njihovo nezrelo i iskrivljeno opažanje predstavlja otvorena vrata kroz koja zlo vrlo lako ulazi.

Svrha ove knjige nije razmatranje morala emocionalnih vampira, već da vas nauči kako da ih uočite u svom životu i da vas pouči šta da radite kad se nađete na udaru sila tame.

O procenama

U ovoj knjizi ćete pronaći brojne upitnike pomoću kojih možete proceniti sebe, organizaciju u kojoj radite, a posebno emocionalne vampire s kojima radite. Verovatno ste već videli stotine takvih upitnika u knjigama, časopisima i na internetu. Oni funkcionišu na osnovu toga što mali uzorci ponašanja mogu biti tačni nagoveštaji društvenih pravila na kojima su zasnovani, a koje ljudi obično poštuju. Ta pravila su ono što definiše ličnost ili organizacionu kulturu.

Ovi upitnici nisu precizni psihološki instrumenti, već samo sredstvo grube procene, ali vam ipak mogu pružiti korisne uvide u to kako ljudi razmišljaju i kako će najverovatnije postupiti.

Svi psihološki testovi podležu *pravilu svakoga i nikoga.* Ljudska bića se ne uklapaju glatko u dijagnostičke kategorije, koliko god one bile prefinjene ili dobro zamišljene. Čitajući ovu knjigu, verovatno ćete otkriti da svako koga poznajete, uključujući i vas, ima poneku karakteristiku svakog tipa ovih vampira. Svako ima poneku; niko nema sve.

Najnaporniji ljudi predstavljaju mešavinu dva ili više tipova vampira. Veliki su izgledi da ćete pronaći svog nasilnog šefa ili sitničavog kolegu raštrkane po stranicama ove knjige. Slobodno primenjujte tehnike koje vam deluju najprikladnije, bez obzira na to u kojem se poglavlju spominju. Mnoge od ovih metoda uvode se u prvim poglavljima, a razrađuju kasnije u knjizi. Verovatno će vam najkorisnije biti da je čitate redom tako da ćete kasnije, kad stignete do komplikovanijih tipova vampira, već posedovati čitav arsenal tehnika među kojima ćete moći da birate.

Šta ako među vampirima prepoznate sebe? Ako se to desi, glavu gore; to je vrlo dobar znak. Svi imamo izvesne sklonosti ka poremećajima ličnosti. Ako prepoznate sopstveni tip, vaš problem je verovatno manji nego u slučaju kada to uopšte ne primećujete.

Nadam se da će vam ova knjiga koristiti na poslu i u svim drugim oblastima života. Osim toga, nimalo mi ne bi smetalo da vas tu i tamo i nasmejem – i, ako ne očekujem previše, da vam povremeno pružim tračak nade za ljudski rod koji nam razumevanje donosi.

3

Ko ste vi?

Većina nas definiše sebe pomoću grupe kojoj pripadamo. Te grupe odlikuje sličnost, etnička, nacionalna, stručna, ili ih – što je još važnije u psihološkom smislu – odlikuju vrednosti koje negujemo i tipični obrasci poimanja sveta i ljudi u njemu.

U prvom poglavlju pomenuo sam da različiti obrasci mišljenja i shvatanja imaju osobene prednosti i slabosti kada je reč o izlaženju na kraj s različitim vrstama emocionalnih vampira. Da biste se uspešno izborili s njima, morate najpre upoznati sebe. Nadam se da ću vam u ovom poglavlju pružiti tu mogućnost.

Većina vas je odlazila u radionice u kojima se pomoću različitih testova, poput testa Majers–Brigs,* klasifikuju tipovi ličnosti. Ja takve testove smatram korisnim, ali prilično komplikovanim. Ovde bih želeo da pokušam nešto malo drugačije.

Umesto da određujem da li ste introvertni ili ekstrovertni, i da li prikupljate informacije nagađanjem ili osećajem, s obzirom na teme o kojima govorimo, verujem da bi bilo korisnije znati koji od tri različita stava imate prema poslu.

Tokom trideset godina profesionalnih konsultacija bio sam pod velikim uticajem radova Terensa Dila i Alana Kenedija u vezi s korporativnim kulturama. Prateći njihove smernice, pokušavam da posmatram organizacije antropološki, razmatrajući njihove socijalne strukture i pravila. Veoma rano sam otkrio da, u okviru većine organizacionih kultura, postoje tri odvojene i često međusobno takmičarske podgrupe izrazito sličnih načina mišljenja i ponašanja u svakoj od tih organizacija:

1. buntovnici, koji se ponose svojim tehničkim umećem i sposobnostima snalaženja u krizi, ali ne vole da im se govori šta

treba da rade;

2. vernici, koji vredno rade i igraju po pravilima, očekujući da im njihov trud i odgovornost pomognu da napreduju; obično se razočaraju jer se marljivost i rad, sami po sebi, retko kada nagrađuju, i

3. takmičari, koji žive po nepisanim pravilima; oni razumeju politiku i koriste je u obavljanju svojih poslova. Ponekad politika koristi njih.

Sve ove podgrupe neophodne su u uspešnoj organizaciji, ali članovi svake grupe veruju da oni jedini rade ispravno. Ostale dve grupe posmatraju s podozrenjem, snishodljivošću a ponekad i otvorenim podsmehom. Svaka od ovih grupa ima sopstvene, osobene prednosti i slabosti u podnošenju stresa uopšte, a posebno emocionalnih vampira.

Ostatak ovog poglavlja sastoji se od testa koji će vam pomoći da zaključite da li ste buntovnik, vernik ili takmičar.

Svaka od ovih grupa ima karakteristične automatske načine razmišljanja i ponašanja na poslu. Svaka je dobra u rešavanju određenih zadataka, i ne tako dobra u rešavanju drugih. Saznanje o tome gde se uklapate može vam pomoći da bolje razumete sebe u odnosima s drugim ljudima. Što je još važnije, prepoznavanje sopstvenih automatskih reakcija može vam pomoći da dovoljno usporite mišljenje kako biste razmotrili da li vam one pomažu.

Kojoj god grupi da pripadate, bićete u prednosti ako naučite da razmišljate poput ostale dve. Nijedna grupa ne sadrži čitavu priču.

Na ovaj test, kao i na sva ostala psihološka merenja, primenjuje se pravilo „svakoga i nikoga", o kome smo govorili u prošlom poglavlju. Svako ima neke aspekte svega što merimo, a niko se ne može bez ostatka svrstati u bilo koju psihološku kategoriju. Testovi su samo pokušaj da se odredi šta vam najbolje odgovara.

Jeste li buntovnik, vernik ili takmičar?

Za svako pitanje odaberite odgovor koji vas najčešće najbolje opisuje. Na kraju kviza naći ćete rešenja i komentare odgovora koje ste izabrali.

1. Odaberite iskaz koji je za vas najtačniji:

(a) Stvarno me zamara kad moram da radim stvari koje ne spadaju u moj posao.

(b) Ponosim se time što radim sve delove svog posla najbolje što mogu – uključujući i ono što ne volim, i ono što niko ne proverava.

(c) Usredsređujem se na one delove svog posla koji se u mojoj firmi smatraju bitnim.

2. Odaberite ono što je najtačnije za vas:

(a) Znam kako stojim kod svog šefa.

(b) Voleo/volela bih da me šef ostavi na miru.

(c) Voleo/volela bih da mi šef daje više povratnih informacija.

3. Šta od navedenog najbolje opisuje vaše gledište?

(a) Ne želim da me smatraju uobraženim/uobraženom.

(b) Moj je zadatak da ljudima pokažem svoje sposobnosti i znanja.

(c) Nije mi važno šta drugi misle.

4. Šta je uspeh?

(a) Uspeh pre svega zavisi od sreće i od toga koga poznajete.

(b) Uspeh pre svega zavisi od motivacije i napornog rada.

(c) Uspeh pre svega zavisi od poznavanja sistema i njegovog korišćenja u postizanju sopstvenih ciljeva.

5. Šta je najtačnije za vas?

(a) Više volim da budem u pravu nego da budem srećan/srećna.

(b) Više volim da budem srećan/srećna nego da budem u pravu.

(c) Ne vidim vezu između toga da li sam srećan/srećna i da li sam u pravu.

6. Šta vas najbolje opisuje?

(a) Dešavalo mi se da me opomenu zbog toga što ne radim nešto što je trebalo da radim.

(b) Trudim se da me niko ne opominje.

(c) Ako vas nikad ne opominju, znači da nikad ništa ne rizikujete.

7. U nepoznatoj situaciji, obično odlučujete šta treba da uradite tako što:

(a) pitate nekoga, ili pročitate nešto o toj temi;

(b) posmatrate šefove i radite što i oni;

(c) razmotrite situaciju i pokušate da zaključite šta bi moglo da uspe.

8. Šta vas najbolje opisuje?

(a) Ponekad zaobilazim pravila.

(b) Poštujem pravila.

(c) Zavisi na koja pravila mislite.

9. Odaberite:

(a) Uživam u uzbudljivim trenucima krize.

(b) Najbolje radim u stabilnim i predvidljivim situacijama.

(c) Najbolje radim kad sam u centru pažnje.

10. Sa čim se najviše slažete?

(a) Sredstva su jednako važna kao i cilj.

(b) Cilj ponekad opravdava sredstvo.

(c) Zar je to uopšte bitno?

11. Odaberite ono što je najtačnije za vas.

(a) Želim da me smatraju veoma stručnim/stručnom i nezavisnim/nezavisnom.

(b) Želim da me cene kao inteligentnu, motivisanu i marljivu osobu.

(c) Ponekad je dobro kada te drugi potcene.

12. Šta vam od navedenog najviše smeta:

(a) Ljudi koji jedno govore a drugo rade.

(b) Ljudi koji ne razumeju kako organizacije stvarno funkcionišu.

(c) Ljudi koji nemaju pojma šta pričaju.

Kakav je vaš rezultat?

Razmotrite svoje odgovore i uz pomoć navedenog uputstva zabeležite poene za buntovnika (B), vernika (V) i takmičara (T). Kao što ćete uskoro videti, svaki odgovor označava određeni način razmišljanja i ponašanja na poslu, koji može predstavljati prednost ili slabost.

Emocionalni vampiri uvek koriste vaše slabosti, zato budite oprezni. Da biste bili jači, treba da uvežbavate sposobnost posmatranja iz drugačijeg ugla, sagledavanja stvari onako kako ih možda vide drugi – naročito oni koji ih možda posmatraju različito od vas. To je upravo ona osobina koja ljudima s poremećajima ličnosti nedostaje. Izolovanost je uvek slabost.

1. Odaberite iskaz koji je za vas najtačniji.

(a) Stvarno me zamara kad moram da radim stvari koje ne spadaju u moj posao.

(b) Ponosim se time što radim sve delove svog posla najbolje što mogu – uključujući i ono što ne volim, i ono što niko ne proverava.

(c) Usredsređujem se na one delove svog posla koji se u mojoj firmi smatraju bitnim.

Ako ste odabrali *a*, upišite sebi **B**: buntovnici su često izrazito usredsređeni na tehnički deo posla. Zapitajte se da li su oni aspekti posla koje izbegavate zaista nevažni ili je zapravo reč o stvarima koje ne volite, kojima niste vični, kojih se plašite ili ih ne razumete.

Ako ste odabrali *b*, upišite **V**: odlikuje vas izražena zrelost i radna etika. Time se možete ponositi. Moguće je da vas, takođe, odlikuje i naivnost. Zapitajte se zašto niko ne proverava neke stvari. Je li moguće da se ne isplati truditi se oko tih aspekata posla?

Ako ste odabrali *c*, upišite **T**: takmičari se usredsređuju na ono što se nagrađuje i najčešće paze na ono što je u tom pogledu najvažnije. To je jasan put do napredovanja na poslu. Nažalost, neki od zadataka koji se ne prate tako pomno mogu takođe biti važni na duge staze. Da li se zaista samo trudite da budete efikasni, ili tu i tamo pomalo zabušavate?

2. Odaberite ono što je najtačnije za vas.

(a) Znam kako stojim kod svog šefa.

(b) Voleo/volela bih da me šef ostavi na miru.

(c) Voleo/volela bih da mi šef daje više povratnih informacija.

Ako ste odabrali *a*, upišite **T**: takmičari znaju da je najvažniji od svih poslova udovoljiti šefu. Oni su stručnjaci da sami shvate kako se to radi, pošto takođe znaju da šef, kada je zadovoljan, obično ne mora ništa da kaže. Takmičari smatraju da su pohvale za slabiće.

Ako ste odabrali *b*, upišite **B**: buntovnici vole da ih drugi ostave na miru kada rade svoj posao. U principu, samostalnost je dobra, ali nije dobro kad svog šefa posmatrate kao smetnju.

Ako ste odabrali *c*, upišite **V**: vernici vole da dobijaju povratne informacije, jer tako znaju šta treba da rade. Studije pokazuju da su povratne informacije, posebno pozitivne, najbolji način da se od zaposlenih izvuče najviše. Nažalost, vaš šef možda nije čitao te studije. Takmičari povratne informacije doživljavaju kao držanje za ruku. Ako ih zatražite od njih, možda će vam ih pružiti, ali će vas istovremeno možda otpisati kao igrača.

3. Šta od navedenog najbolje opisuje vaše gledište?

(a) Ne želim da me smatraju uobraženim/uobraženom.

(b) Moj je zadatak da ljudima pokažem svoje sposobnosti i znanja.

(c) Nije mi važno šta drugi misle.

Ako ste odabrali *a*, upišite **V**: vernici znaju da u TIMU ne postoji *ja.* Ono što, međutim, ne shvataju, jeste da niko neće znati koliko dobro radite ako im to ne kažete. Takođe, ako ništa ne tražite, ništa nećete dobiti. Zapitajte se gde ste naučili da je loše biti uobražen.

Ako ste odabrali *b*, upišite **T**: takmičari se ne ustručavaju da promovišu sami sebe. To ponekad nervira ostale članove tima. Za sve postoji pravo vreme i mesto. Znajte kada je prikladno da se hvalite, a kada to treba da činite neupadljivo.

Ako ste odabrali *c*, upišite **B**: buntovnici se ponose svojom nezavisnošću. Često veruju da im nije važno šta drugi misle. Zapravo, to nije moguće kada je reč o društvenim bićima. Svako ima

neku referentnu grupu. Šta je s ljudima koji bi vas nazvali uvlakačima ako bi vas videli da ručate sa šefom?

4. Šta je uspeh?

(a) Uspeh pre svega zavisi od sreće i od toga koga poznajete.

(b) Uspeh pre svega zavisi od motivacije i napornog rada.

(c) Uspeh pre svega zavisi od poznavanja sistema i njegovog korišćenja u postizanju sopstvenih ciljeva.

Ako ste odabrali *a*, upišite **B**: buntovnici često veruju da nemaju vlast nad onim što im se dešava. Možda su u pravu, ili možda samo ne obraćaju dovoljno pažnje. Kontrolisanje onoga što možete da kontrolišete od ključne je važnosti za mentalno zdravlje. Briga zbog onoga na šta ne možete da utičete može vas izludeti. Morate pronaći ravnotežu.

Ako ste odabrali *b*, upišite **V**: ovo je čvrsto uverenje vernika. Kad ne bi verovali u to, sve bi se srušilo. Jedna od najvećih tragedija u svim organizacijama jeste u tome što se naporan rad ne vrednuje onoliko koliko bi trebalo. Nagrada ne zavisi od toga koliko vredno radite, već na čemu vredno radite.

Ako ste odabrali *c*, upišite **T**: ovo je suštinsko ubeđenje takmičara. Ono je tačno, u okvirima do kojih može da ide. Često ide predaleko. Samo vi možete povući granicu.

5. Šta je najtačnije za vas?

(a) Više volim da budem u pravu nego da budem srećan-srećna.

(b) Više volim da budem srećan/srećna nego da budem u pravu.

(c) Ne vidim vezu između toga da li sam srećan/srećna i da li sam u pravu.

Ako ste odabrali *a*, upišite **V**: vernici se pridržavaju principa. Da nema njih, ko bi to uopšte radio? Nažalost, oni često vide moralne probleme i tamo gde ih nema. Vernici takođe zaboravljaju da je biti u pravu takmičarska disciplina. Ako vi pobedite, neko mora da izgubi.

Ako ste odabrali *b*, upišite **T**: takmičari vole da budu u pravu baš kao i svi ostali. Oni takođe shvataju da često nije moguće biti u pravu i

biti srećan. Ako zađete suviše duboko u sivu zonu moralnog relativizma, možete se izgubiti.

Ako ste odabrali *c*, upišite **B**: buntovnici smatraju da su *srećan* i *u pravu* sinonimi. Često uspevaju da budu u pravu, ali ponekad ne vide razliku između tehnologije i morala.

6. Šta vas najbolje opisuje?

(a) Dešavalo mi se da me opominju zbog toga što ne radim nešto što je trebalo da radim.

(b) Trudim se da me niko ne opominje.

(c) Ako vas nikad ne opominju, znači da nikad ništa ne rizikujete.

Ako ste odabrali *a*, upišite **B**. Je li vredelo?

Ako ste odabrali *b*, upišite **V**: vernici se trude da se uvek pridržavaju pravila. Ponekad ih to vodi ka tome da izbegavaju rizik i da se trude da svima ugode. Koliko ste spremni da platite svoju bezbednost?

Ako ste odabrali *c*, upišite **T**: takmičari znaju da je u većini situacija na poslu lakše izviniti se što ste napravili grešku nego tražiti dozvolu.

7. U nepoznatoj situaciji, obično odlučujete šta treba da uradite tako što:

(a) pitate nekoga, ili pročitate nešto o toj temi;

(b) posmatrate šefove i radite što i oni;

(c) razmotrite situaciju i pokušate da zaključite šta bi moglo da uspe.

Ako ste odabrali *a*, upišite **V**: vernici redovno rade domaće zadatke. Ova strategija je dobra ako neko želi da vam odgovori ili ako je ono što tražite negde zapisano. Nažalost, odgovori mogu biti pogrešni ili, u najmanju ruku, nepotpuni. Pročitajte sve što možete, čak i između redova; a zatim razmislite svojom glavom.

Ako ste odabrali *b*, upišite **T**: takmičari uče tako što posmatraju uspešne ljude i rade isto što i oni. To je dobar recept za uspeh. To je takođe i dobar način da steknete loše navike.

Ako ste odabrali *c*, upišite **B**: buntovnici umeju da budu nezavisni i kreativni i često smišljaju nove ideje. Takođe umeju da provedu

mnogo vremena izmišljajući toplu vodu. Pročitajte bar uputstva.

8. Šta vas najbolje opisuje?

(a) Ponekad zaobilazim pravila.

(b) Poštujem pravila.

(c) Zavisi na koja pravila mislite.

Ako ste odabrali *a*, upišite **B**: buntovnici ponekad zaobilaze pravila, jer ta pravila ometaju elegantno rešenje. Ali oni ponekad zaobilaze pravila i zato što ne vole da rade ono što im se kaže. Pre nego što prekršite pravila, razmislite o svojim motivima i proverite šta se dešavalo s ljudima koji su ta pravila kršili u prošlosti.

Ako ste odabrali *b*, upišite **V**: vernici poštuju pravila zato što to *jesu* pravila. To vernike čini uzornim građanima. Poštovanje pravila takođe vas može činiti ranjivim ako ih niko drugi ne poštuje.

Ako ste odabrali *c*, upišite **T**: takmičari umeju da procene koja su pravila važna a koja su samo formalna. Nažalost, možda ste skloni da mislite da su uzorni građani budale.

9. Odaberite:

(a) Uživam u uzbudljivim trenucima krize.

(b) Najbolje radim u stabilnim i predvidljivim situacijama.

(c) Najbolje radim kad sam u centru pažnje.

Ako ste odabrali *a*, upišite **B**: buntovnici blistaju u kriznim situacijama, ali svakodnevna rutina im je ponekad dosadna. Ako osetite da se dosađujete, klonite se nevolja.

Ako ste odabrali *b*, upišite **V**: vernici se ponose time što dobro obavljaju svakodnevne poslove. To je časno, ali ne donosi slavu.

Ako ste odabrali *c*, upišite **T**: takmičari žele slavu. O tome ko ste i šta ste mnogo govori i ono što radite kad niste u centru pažnje.

10. Sa čim se najviše slažete?

(a) Sredstva su jednako važna kao i cilj.

(b) Cilj ponekad opravdava sredstvo.

(c) Zar je to uopšte bitno?

Ako ste odabrali *a*, upišite **V**: vernici su moralisti do koske. Zapitajte se: *koliko jedno moralno pitanje treba da bude nebitno da bih ga prenebregao?*

Ako ste odabrali *b*, upišite **T**: takmičari veruju da je etika relativna. Zapitajte se: *koliko jedno moralno pitanje treba da bude krupno da bi zaslužilo moju pažnju?*

Ako ste odabrali *c*, upišite **B**: buntovnici se pitaju zašto ljudi raspravljaju o filozofskim pitanjima kraj toliko posla koji treba uraditi.

11. Odaberite ono što je najtačnije za vas:

(a) Želim da me smatraju veoma stručnim/stručnom i nezavisnim/nezavisnom.

(b) Želim da me cene kao inteligentnu, motivisanu i marljivu osobu.

(c) Ponekad je dobro kada te drugi potcene.

Ako ste odabrali *a*, upišite **B**: buntovnici veruju da njihova stručnost treba da im obezbedi nezavisnost. Možda bi i trebalo, ali se to ne dešava.

Ako ste odabrali *b*, upišite **V**: vernici najčešće *jesu* inteligentni, motivisani i vredni. Samo treba da shvatite da su te vrline nagrada same po sebi.

Ako ste odabrali *c*, upišite **T**: takmičari su makijavelisti. Da biste zaključili je li to snaga ili slabost, čitajte Makijavelija.

12. Šta vam od navedenog najviše smeta:

(a) Ljudi koji jedno govore a drugo rade.

(b) Ljudi koji ne razumeju kako organizacije stvarno funkcionišu.

(c) Ljudi koji nemaju pojma šta pričaju.

Ako ste odabrali *a*, upišite **V**: vernici su zavisnici od integriteta. Njihova omiljena droga je preziranje licemera.

Ako ste odabrali *b*, upišite **T**: takmičari dele ljude na dve kategorije, Igrač i Niko. Niko (ni)je suviše beznačajan da bi vam stvarao

probleme. Pazite da ovu rečenicu protumačite na oba moguća načina.

Ako ste odabrali *c*, upišite **B**: buntovnici iznad svega cene stručnost. Stručnost izvan sopstvene oblasti prečesto smatraju oksimoronom.

***

Prebrojte ukupan broj odgovora označenih sa **B** (buntovnik), **V** (vernik) i **T** (takmičar). Uporedite te brojeve da biste videli kojoj grupi ste najsličniji a od koje se najviše razlikujete. Idealan rezultat predstavlja ravnotežu sve tri grupe, mada kod većine ljudi znatno preovlađuje jedan tip odgovora. Dole navedeni opisi treba da vam pomognu da stvorite sliku o tome kom tipu ste sada najbliži i kako pristupate većini situacija na poslu. Kao što ćemo videti u ovoj knjizi, svaka od ovih grupa ima svoje dobre i loše strane u izlaženju na kraj sa određenim tipovima emocionalnih vampira.

Buntovnici

Ako ste buntovnik, obično se usredsređujete na tehničke strane svog posla. Buntovnici se ponose svojim stručnim znanjem, koje za njih podrazumeva veštine, znanja, iskustva, kreativnost i sposobnost funkcionisanja u hitnim slučajevima. Ovo je tradicionalno kultura boraca iz prvih redova, ljudi koji radije razmišljaju u hodu i na nogama nego na zajedničkim sastancima.

Buntovnici su vrsta ljudi koja je organizacijama potrebna kad nešto krene po zlu, ali inače se kod njih obično javljaju problemi sa autoritetom. Buntovnici ne vole da im se govori šta treba da rade, naročito kad im to govore ljudi s manje stručnog znanja i iskustva od njih.

Buntovnici po pravilu ne smatraju veštinu upravljanja ili trgovačko umeće stručnim sposobnostima. Za različite vidove političkog ponašanja imaju samo jedan naziv: *šlihtanje.*

Većina buntovnika ima u sebi nečeg asocijalnog. Oni vole uzbuđenja i teško im je da nateraju sebe da obavljaju dosadne i svakodnevne

poslove. To im stvara probleme sa opsesivno-kompulzivnim emocionalnim vampirima s kojima rade. Buntovnici su izmislili izraz *opsednut kontrolom*, kao i destruktivne borbe moći u koje se često upuštaju.

Buntovnici često imaju smisla za šalu, i smatraju da ga i drugi ljudi imaju. Iskreno se iznenade kada vide da se drugi vređaju zbog njihovih šala.

Najveća prednost buntovnika jeste njihova hrabrost. Kada osete da nešto treba uraditi oni to rade, ma koliko ih to lično koštalo. Oni brzo donose odluke i umeju da podnesu posledice.

Buntovnici sjajno uočavaju pretvaranje kod svih osim kod sebe. Nemaju strpljenja za motivaciona bodrenja histrioničnih tipova ni za političke igre koje narcisi prosto obožavaju.

Ako ste buntovnik, morate pristupiti teškoćama u međuljudskim odnosima sa istim podrobnim analitičkim mišljenjem s kojim rešavate tehničke probleme. Uvek upotrebite prikladan alat za svaki posao. Za međuljudske probleme, alat je alternativni način mišljenja. Ne možete zavrtati šrafove čekićem.

Vernici

Ako ste vernik, verujete u istinu, pravdu, vredan rad, poštenje, motivaciju i radnu etiku. Vernici čine srž svake organizacije. Kod njih se posao ne svodi na pričanje priče; svojski se trude da marljivo rade.

Vernici dele neke pozitivnije osobine histrioničnih i opsesivno-kompulzivnih tipova. Trude se da budu pozitivni i poklanjaju pažnju svakodnevnim sitnicama. Vernici uvek rade domaće zadatke, čak i kada ih niko ne proverava.

Kada vernici nešto obećaju, to nešto znači. Nažalost, to ih čini lakim plenom svih emocionalnih vampira, čija su obećanja puka manipulativna oruđa.

Najveća slabost vernika jeste mišljenje da svi igraju po istim pravilima kao i oni. Oni na perfidnost oko sebe reaguju moralističkim gnevom, umesto da je vide kao priliku da nešto nauče. Za vernike,

primena politike je dokaz karakterne mane. Oni ne shvataju da je, u ma kojoj organizaciji, politika igra koju ne možete da *ne* igrate. Možete je samo igrati dobro ili loše.

Pored pouzdanosti i istrajnosti, najveća prednost vernika jeste njihova otvorenost ka učenju, u situacijama kada ima ko da ih nauči nečemu novom. Na poslu vas, međutim, nekim od najvažnijih stvari niko ne uči. Morate učiti posmatranjem, jer vas najveći deo onoga što se uči zapravo vodi u pogrešnom pravcu. Za to možete da zahvalite emocionalnim vampirima. Pogrešno usmeravanje je njihova specijalnost.

Da biste se kao vernik uspešno nosili s emocionalnim vampirima, morate pažljivo posmatrati njihovo ponašanje i izbegavati moralne sudove koliko god možete. Kad počnete da razmišljate o pojmovima kao što su laž, nepoštenje i licemerje, ograničavate svoje mogućnosti da im odgovorite time što pretpostavljate da se vampiri, kao i vi, upravljaju prema unutrašnjim uslovnim okolnostima i da im je važno da ih drugi smatraju poštenim i časnim. Ako vas je neko optužio da ste licemerni, vi ćete se možda dovoljno zabrinuti da preispitate svoje ponašanje. Vampir će se samo brecnuti.

Emocionalni vampiri bolje od većine vernika prepoznaju spoljašnje uslovne okolnosti, materijalne nagrade i kazne u datom sistemu. Oni znaju kako da dobiju ono što žele, i obično ih ne sputavaju obziri vezani za moral ili etiku. Ako želite da se uspešno borite sa emocionalnim vampirima, morate potražiti uslovne okolnosti koje ih motivišu.

Takmičari

Ako ste takmičar, prepoznajete spoljašnje uslovne okolnosti. Razumete politiku i koristite je. Prirodno razmišljate o hijerarhijama i savezima i znate na koga treba da utičete da biste nešto ostvarili. Za takmičare, politika je sama osnova međuljudskih odnosa. Vi dajete ljudima ono što žele; oni vama daju ono što vi želite. U tom procesu nema nužno ničeg eksploatatorskog.

Velika prednost takmičara jeste njihova sposobnost da ostvaruju ciljeve. Oni su majstori učenja kroz posmatranje. Zaključuju šta treba

da rade tako što posmatraju uspešne ljude i imitiraju ih. Ta veština je od apsolutno suštinske važnosti ako želite da napredujete u bilo kojoj organizaciji jer će, više od bilo čega drugog, vaš uspeh zavisiti od vaše sposobnosti da otkrijete i poštujete pravila koja vam niko neće reći.

Takmičari predstavljaju otelotvorenje pragmatizma. Oni uvek tragaju za onim što uspeva. Izuzetno su vešti da otkriju dobre ideje i iskoriste ih.

Međutim, učenje putem posmatranja istovremeno je i najveća slabost takmičara. Kad su vampiri na rukovodećim položajima, takmičari uče da se ponašaju kao vampiri. Upravo kroz ovo podražavanje emocionalni vampiri na pozicijama moći stvaraju kulture koje odražavaju njihove poremećene ličnosti. U narednim poglavljima razmotrićemo neke od tih kultura.

***

Ako se pitate zašto se zamajavamo ovim uvodom i pitanjima u vezi s kulturama, obrascima i percepcijom, i zbog čega jednostavno ne opišem emocionalne vampire i ne kažem vam kako da se izborite s njima, vaše razmišljanje ima smisla.

Ali ima ga i moje. Ljudi koji pate od poremećaja ličnosti uspevaju da utiču na vas ne tako što oni nešto rade *vama* koliko tako što koriste vaše sopstvene slabosti da bi vama upravljali. Da biste se zaštitili, morate znati koje su to slabosti.

Takođe morate znati pisana i nepisana pravila svoje organizacije. Time ćemo se takođe baviti u ovoj knjizi.

Kada upoznate sebe i prepoznate kulturološki kontekst u kojem radite, moći ćete da se suočite sa emocionalnim vampirima na njihovom terenu.

Sada kada donekle poznajete sopstvene snage i slabosti, spremni ste da se suočite s vampirima.

4

Asocijalni vampiri

Asocijalni vampiri su najjednostavnija vrsta vampira, ali po mnogo čemu i najopasnija. Sve što oni traže od života jeste dobar provod, malo akcije i trenutno ispunjenje svih njihovih želja. Ako mogu da vas upotrebe da bi postigli te ciljeve, niko neće biti uzbudljiviji, dopadljiviji ni zavodljiviji od njih. Ako im pak stanete na put, niko ne može biti opasniji.

Asocijalni vampiri su, kao i svi ostali vampiri, nezreli. U najboljem slučaju, funkcionišu na nivou mlađih tinejdžera. U najgorem, mogu biti gori od male dece – što, kad malo bolje razmislite, takođe važi i za tinejdžere.

Formalno, ovde govorimo o ljudima koji naginju onome što nazivamo *asocijalnim poremećajem ličnosti*. Asocijalan u ovom slučaju znači nesocijalizovan – neko ko ne obraća pažnju na uobičajena društvena pravila. Ovaj naziv nije najsrećnije odabran. Kao i njegovi prethodnici, termini *sociopata* i *psihopata*, i on podseća na dane kad su psihijatrijske dijagnoze predstavljale moralnu procenu više nego opis tipa ličnosti. Pre stotinak godina, kad su prvi put formulisane ovakve dijagnoze, smatralo se da ovaj tip ličnosti odgovara kriminalcima. Tako je i danas.

Od svih emocionalnih vampira, asocijalni tipovi su najskloniji kršenju zakona. Za to postoji mnogo razloga, a svi su jasni i jednostavni. Asocijalni ljudi žele to što žele, onda kada to požele. Kao mala deca, ne zamaraju se promišljanjem ni grižom savesti. Ne razmišljaju o moralnosti niti o legalnosti. Ako imate nešto što oni žele, učiniće sve što je potrebno da to dobiju, uključujući i laž, prevaru i krađu.

Većina asocijalnih tipova koje srećete na poslu nisu kriminalci. Poremećaji ličnosti javljaju se u širokom dijapazonu. Na jednom

njegovom kraju su zločinci; na drugom su uzbudljivi, pustolovni, odrasli tinejdžeri koji su još uvek vrlo naklonjeni seksu, drogama i rokenrolu.

Drugi problem sa ovim nazivom jeste u tome što kolokvijalno značenje reči *asocijalan* nagoveštava da su to ljudi koji ne vole žurke. To nipošto ne važi za asocijalne vampire. Oni vole da budu okruženi ljudima i vole žurke zbog svih mogućnosti koje im one pružaju. Asocijalni vampiri su energični i ekstrovertni. Gde god da se nađu, veoma su živahni. Majstori su za ostavljanje dobrog prvog utiska. Izgledaju prijateljski, privlačno i izuzetno motivisano. Imaju sve što je potrebno da dobiju posao i da na njemu napreduju. Nažalost, obično nemaju ono što je potrebno da taj posao i obavljaju. Oni rade ono što im lako ide od ruke, a na ostalo ne obraćaju pažnju.

Asocijalni vampiri se prirodno lako snalaze u manipulacijama i obmanama. Ulaguju se nadređenima i terorišu podređene. Često uspevaju da zadrže posao mnogo duže nego što bi trebalo, jer izgleda kao da ga obavljaju. Ako su brojevi važni, oni će ih stvoriti, po bilo koju cenu. Oni koji treba da ih proveravaju često to ne čine, jer su asocijalni tipovi tako dopadljivi i ubedljivi.

Asocijalni vampiri su s jedne strane ekstrovertni, međutim, istovremeno su i samotnjaci. Teško im je da se u bilo kom smislu vežu za nekoga, jer zapravo ne veruju nikome. Asocijalni ljudi su ubeđeni da je koristoljublje jedini ljudski motiv. Oni su grabljivci do srži, i time se ponose. Savršeno se snalaze sa sebičnošću jer misle da nikakav drugi podsticaj i ne postoji.

Asocijalni tipovi su često prokleto privlačni i đavolski zabavni. Zamislite da prosečnoj osobi udvostručite energiju, utrostručite želju za uzbuđenjem, a zatim isključite prekidač za brigu. Zar ne biste zaposlili nekog takvog? Lako je pomisliti da su oni, zbog toga što su sjajni u jednoj oblasti, sjajni u svemu.

Dilema – ferari ili tojota

Asocijalni vampiri su majstori hipnoze. Oni vam pružaju iluzije, kako pozitivne tako i negativne, mnogo upečatljivije od obične stvarnosti.

Ko god da ste, oni tačno znaju šta želite.

Evo kako bi mogao da izgleda oglas za pronalaženje zaposlenog koji, verujem, ispunjava fantazije mnogih o osobinama idealnog radnika:

Traži se izrazito energična, odlučna i ambiciozna osoba. Želimo nezavisnog radnika kome ne treba svaki čas govoriti šta da radi, osobu preduzimljivog duha koja ume sama da se obezbedi hitrim, odlučnim, fleksibilnim i nekonvencionalnim razmišljanjem. Neophodno je dobro snalaženje u društvenim prilikama i poznavanje politike. Javite se samo ako ste sposobni da prepreke pretvarate u mogućnosti i voljni da stavite ponešto na kocku, u zamenu za veliku nagradu. Kukumavčenje strogo zabranjeno.

Ako možete da zamislite kandidata kako stoji pred vama dva koraka ispred svih ostalih, sa širokim osmehom i čvrstim stiskom ruke, upravo posmatrate asocijalnog vampira – ferari u svetu tojota.

Tojote su bezbedne i praktične, ali nisu previše zabavne. Ferari je opasno moćan, papreno skup i češće u radnji nego na ulici. Ipak, dok kupujemo tojotu, najčešće sanjamo ferari.

Posle nekoliko meseci provedenih na poslu, osoba zaposlena na osnovu navedenog oglasa mogla bi zaslužiti (premda ne nužno i dobiti) ocenu svog rada koja glasi ovako:

Nepouzdan/nepouzdana, povremeno čak i nepošten/nepoštena. Ne prihvata nikakva naređenja. Ubeđen/ubeđena da su pravila uglavnom glupa, ograničavaju i postoje samo da bi se kršila. Svakodnevna rutina toliko mu/joj je dosadna da je često izvrdava i izbegava da izvrši važne zadatke. Iskorišćava druge i često pravi scene da bi sproveo/sprovela svoju volju. Nema izraženu sposobnost da planira unapred i da uči na greškama. Što se ličnog života tiče, upravo se razvodi, ima finansijskih teškoća, a priča se da ima problema i sa alkoholom i drogama.

Najvažnije što treba upamtiti u vezi sa asocijalnim vampirima jeste da oglas i ocena predstavljaju dve strane jedne iste ličnosti. Ako su pozitivne crte ličnosti prisutne, prisutne su i negativne, bilo da ih opažate ili ne. Ova knjiga je puna opisa, primera i upitnika koji će

vam reći više nego što ste ikad želeli da znate o tome koje osobine pripadaju kojem tipu ličnosti. Bićete odlično upozoreni i pripremljeni.

Međutim, to možda ništa neće promeniti. Koliko god ferari bio nepraktičan, ljudi ga i dalje žele. Oni koji poseduju ferarije, dovoljno ih vole da se pretvaraju da su oni razuman izbor. Zaljubljenici čak mogu ubediti sebe da poveruju da dilema ferari–tojota zapravo ne postoji, ili da je samo posledica nedostatka koji dovoljno vešt mehaničar može da popravi. Znam da je tako jer su mi, za četrdeset godina koliko sam proveo radeći kao terapeut i poslovni konsultant, klijenti dovodili bezbrojne ferarije na popravku. Oni misle da mogu nekako da odbacim loše delove i zadržim dobre. Govorim im da to nije moguće, ali mi oni najčešće ne veruju.

Kada donosite sopstvene životne odluke o izboru između ferarija i tojote, nije toliko važno šta ćete odabrati koliko da znate u čemu je razlika. Ljudi koje emocionalni vampiri najviše povređuju upravo su oni koji veruju da mogu imati brzinu i uzbuđenje koji odlikuju ferari, zajedno s bezbednošću i pouzdanošću tojote.

Kako prepoznati asocijalnog vampira

Sada dolazimo do prvog upitnika za prepoznavanje vampira. Prvi priznajem da je ovaj test veoma grub jer se više oslanja na mišljenja, utiske i vrednosne procene nego na objektivne činjenice. To je zbog toga što su, u većini slučajeva, utisci sve na šta možete da se oslonite.

Svrha ovih upitnika nije postavljanje medicinske dijagnoze, već samo da vam pomognu da prepoznate emocionalno iscrpljujuće ljude pre nego što vas oni potpuno izmožde. Vaša prva linija odbrane uvek je vaš subjektivni utisak, koji je ponekad pogrešan. Ako ste u nedoumici, proverite svoju intuiciju u razgovoru s drugima. To je dobra ideja čak i onda kada ste potpuno sigurni u svoje mišljenje.

Setite se prvog pravila iz drugog poglavlja: *svako ima poneku od ovih osobina, niko nema sve.* Niko u potpunosti ne odgovara jednoj kategoriji, niti pak u potpunosti odstupa. Svi pojedinačni slučajevi predstavljaju kombinaciju ili skup odlika koje tu osobu čine

jedinstvenom, ali neki od tih jedinstvenih ljudi znatno su više emocionalno iscrpljujući od drugih.

Upitnik za prepoznavanje asocijalnih emocionalnih vampira

Tačno ili Netačno: Računajte po jedan poen za svaki *tačan* odgovor.

1. Ta osoba veruje da pravila postoje da bi se kršila.T N

2. Redovno izbegava da radi ono što ne želi da radi.T N

3. Priča se da je imala problema sa zakonom ili s moralom.T N

4. Redovno se upliće u opasne situacije, samo zarad želje za uzbuđenjima.T N

5. Ume da bude neverovatno zavodljiva samo da bi dobio/dobila ono što želi.T N

6. Sasvim se različito ponaša prema ljudima koji su mu/joj nadređeni i podređeni u hijerarhiji organizacije.T N

7. „Šale" te osobe često povređuju osećanja drugih.T N

8. Strastvena je pijanica, pušač, kockar, zavisnik od adrenalina ili sve to zajedno.T N

9. Ima burnu ljubavnu istoriju.T N

10. Krivi druge za svoje greške i mane.T N

11. Ta osoba je nasilnik.T N

12. Ne ustručava se da laže da bi postigao/postigla svoj cilj.T N

13. Ne ustručava se da iskorišćava svoje mušterije i kolege. T N

14. Dobija napad besa kad sve nije po njegovom/njenom.T N

15. Odluke donosi impulsivno.T N

16. Već je obmanuo/obmanula mnogo ljudi.T N

17. Bila/bio je otpušten s posla ili je naglo dao/dala otkaz.T N

18. Ume da plane, razbesni se, smiri se a onda se pita zašto su ostali još uvek uzrujani.T N

19. Redovno daje obećanja koja ne ispunjava.T N

20. Uprkos svim manama, ipak je on/ona jedan/jedna od najuzbudljivijih koje poznajem.T N

Rezultati: Pet ili više tačnih odgovora označavaju osobu kao asocijalnog emocionalnog vampira, mada ne znače obavezno i dijagnozu asocijalnog poremećaja ličnosti. Ako ste za jednu osobu skupili više od deset poena, dobro čuvajte i novčanik i srce.

Šta mere pitanja

Specifična ponašanja obuhvaćena upitnikom povezana su s nekoliko suštinskih karakteristika ličnosti koje definišu asocijalnog emocionalnog vampira.

Izražena potreba za stimulacijom

U osnovi asocijalne ličnosti krije se žudnja za svim vrstama stimulacije. Sve ostale njihove odlike potiču iz tog suštinskog poriva za uzbuđenjem. Na svakoj raskrsnici asocijalne ličnosti uobičajeno biraju put koji vodi do najviše uzbuđenja za najkraće vreme. Oni sami mogu biti potpuno nesvesni te dinamike, pa ipak ona umnogome objašnjava njihovo ponašanje.

Gledano iz pozitivnog ugla, asocijalne ličnosti ne muče nikakve sumnje niti brige. Oni se ponašaju kao da su nepobedivi, prihvataju rizike i izazove kojih se obični ljudi užasavaju. Najveći broj velikih istraživačkih poduhvata, finansijskih rizika i fizičkih junaštava u istoriji izvršili su ljudi koji bi ispunili ovde postavljene kriterijume i mogli biti opisani kao asocijalni. Od pradavnih vremena obožavali smo te ljude, oduševljavali se njihovim podvizima i gradili spomenike u njihovu slavu. Samo što s njima ne možemo da živimo. Heroji su često jednako opasni za svoje prijatelje kao i za neprijatelje.

Dosada u svakodnevnom životu

Isti poriv koji im daje hrabrosti na bojnom polju, na sportskim borilištima i u trgovačkim poslovima, izaziva kod ovih ljudi dosadu u običnom životu. Pejzaž sveta u kome žive asocijalni vampiri sastoji se od raštrkanih vrhova vrtoglavog uzbuđenja, između kojih se prostiru nepregledne pustinje ubistvene dosade.

Tokom onih dugih sati kada se normalno socijalizovani ljudi zadovoljavaju odlaganjem uživanja da bi mogli da ispune svoje obaveze, asocijalni tipovi se vrte kao zveri zarobljene u kavezu, tražeći bilo kakav izlaz. Asocijalni tipovi neprestano traže način da pobegnu od dosade. Oni ne vide sebe kao ljude koji traže nevolju, već samo mogućnost da budu slobodni. Sloboda za njih, međutim, znači nevolju za sve ostale.

Slabo podnošenje frustracija

Asocijalni vampiri žele da dobiju to što žele, i to odmah. Ako im stanete na put ili ih naterate da čekaju, ili od njih tražite da urade nešto što ne žele da rade, brzo se razbesne. Često izazivaju svađe samo da bi se malo razmrdali.

Zavisnosti

Kada im je dosadno, asocijalni ljudi žele odmah da se osete bolje. Sve vrste zavisnosti neodoljivo ih privlače. Seks i droga uvek su u modi, kao i kockanje, prezaduživanje pomoću kreditnih kartica i rizična ulaganja tuđeg novca. Vrsta droge koju biraju može biti različita, ali je svrha ista. U suštini, sve zavisnosti su slične po tome što obezbeđuju brze neurohemijske promene, što je zapravo suštinski cilj kome asocijalni vampiri teže.

Impulsivnost

Asocijalne ličnosti retko kada razmišljaju zbog čega rade ono što rade; one to jednostavno rade. Za njih je razmišljanje ili razmatranje različitih mogućnosti nepotrebno i dosadno. Na bojnom polju i na sportskom terenu oni su blistaviji nego što bi bilo ko od nas mogao da postane i u najluđim snovima, jer su oslobođeni svih briga i sumnji koje nas usporavaju. Retko kada prebacuju nešto sebi, ali lako pronalaze mane drugima. Ponekad su otvoreno agresivni. Vožnja je za njih takmičarska disciplina.

Nedostatak unutrašnjeg usmerenja

Tek s vremenom postaje očigledno da su odluke koje asocijalni vampiri donose većinom jednostavno bacanje kocke. Sa svoje strane, asocijalni tipovi sebe uopšte ne vide kao ljude koji donose

bilo kakve odluke. Za njih je život niz neizbežnih reakcija na ono što se u tom trenutku dešava. Dajte im ono što žele i oni su srećni. Osujetite ih, i dobijaju napad besa. Dovedite ih u situaciju u kojoj će se dosađivati, i napraviće gužvu. Oni su oličenje brzog mišljenja. Iskreno veruju da je njihovo ponašanje izazvano onim što im se dešava. To uverenje ih oslobađa odgovornosti i griže savesti, ali im takođe uskraćuje i osećaj kontrole nad sopstvenim životom – što je jedan od suštinskih preduslova mentalnog zdravlja. Sumnja i briga nas možda usporavaju, ali takođe daju i smisao i kontinuitet našem životu.

Dopadljivost

Uprkos svim svojim manama, asocijalni vampiri su dopadljivi. Pomislili biste da će od takvih grabljivaca ljudi zazirati i bežati, ali nipošto nije tako. Nezrelost je izvor privlačnosti i sveopšte dopadljivosti. Asocijalni vampiri se emocionalno izdržavaju tako što iskorišćavaju druge ljude. Da bi opstali, moraju biti veoma sposobni da vas ubede kako imaju upravo ono što vi želite. Zapravo, oni *zaista* imaju to što želite, ali retko kada onako dugo koliko vi to želite.

Trgovačka veština

Na poslu ćete asocijalne vampire često sresti među trgovcima, gde im njihova zavodljivost, ekstrovertnost i nesputanost donose uspeh. Studije pokazuju da kazne manje utiču na asocijalne ljude nego na normalne. Ako malo bolje razmislite, ovo je važna odlika uspešnog trgovca. Asocijalni vampiri su bolji od većine nas kada posle udarca treba da ustanu, otresu prašinu i počnu iznova.

Mačizam

Možda ste primetili da asocijalni tip ličnosti deluje kao stereotipna muževnost na steroidima. Oni su sportske zvezde i junaci iz filmova koji nemaju pojma šta da rade sa sobom kad se utakmica ili film završe. To ne znači da ne postoje i ženski asocijalni vampiri. Ima ih mnogo, samo što se ponašaju isto kao muškarci kad je reč o seksu, drogama, uzbuđenju, agresiji i izbegavanju odgovornosti. Kao što ćemo kasnije videti, histrionični stil više odgovara ženskom stereotipu.

Kako tako neodgovorni ljudi dospevaju na odgovorne položaje?

To što su asocijalni vampiri dopadljivi i imaju mnogo osobina visokocenjenih na poslu, često zaslepljuje druge kad je reč o njihovim manama. Oni možda imaju sjajne rezultate prodaje ili se dobro drže dok su na udaru, ali kao vođe su katastrofalni. Čak i kada su onima koji ih unapređuju potrebne tojote, oni često radije biraju ferari. U narednim poglavljima razmotrićemo neke metode koje asocijalni vampiri koriste da bi dobili posao i unapređenjem dospeli do položaja na kojima mogu da naprave veliku štetu. Takođe se nadam da ću moći da vam dam nekoliko saveta o tome kako da se zaštitite od njih.

5

Asocijalni nasilnici i zavisnici

Asocijalni tipovi koji vam najverovatnije stvaraju nevolje na poslu javljaju se u dva osnovna modela: nasilnici i prevaranti. Njihovi pristupi se možda razlikuju, ali kao što ćemo videti, osnovni obrasci su vrlo slični. Asocijalni vampiri oba ova tipa veoma su skloni zloupotrebi droge i alkohola.

S obzirom na sve ono što sada znate o asocijalnim vampirima, o tome kako su nepošteni i nepouzdani, možda ćete se iznenaditi kad shvatite koliko njih uspeva da dospe do rukovodećih položaja. Mnogi od njih zahvaljujući svojoj dopadljivosti dobijaju unapređenja daleko iznad svojih sposobnosti. Odozgo, oni izgledaju sjajno. Odozdo je priča sasvim drugačija, kao što verovatno znate ako imate nesreću da budete potčinjeni nekome od njih.

Ovo razmatranje bismo mogli da počnemo od samog vrha i asocijalnih nasilnika, najopasnije vrste emocionalnih vampira. Ako naučite da izađete na kraj s njima, s ostalima će vam biti lako. Pa, u svakom slučaju lakše.

Najvažnije umeće koje vam je potrebno da se izborite sa emocionalnim vampirima jeste sposobnost da razmišljate umesto da reagujete kad ste izloženi emocionalnom pritisku. Ako radite za nasilnika, dobra vest glasi da ćete imati mnogo prilike da vežbate.

Retko koje iskustvo je toliko iscrpljujuće kao podnošenje verbalnog nasilja. Nije reč samo o vikanju i vređanju kojem ste izloženi već o neprestanom hodanju na prstima i beskrajnom vraćanju filma o tim napadima u glavi, uz dodavanje svega onoga što je tada *trebalo* da kažete. Vaš najvažniji cilj s nasilnicima, kao i sa ostalim emocionalnim vampirima o kojima ćemo govoriti, jeste da ograničite štetu koju vam oni nanose. Da biste se zaštitili, morate ih razumeti

kako biste mogli da razmatrate stresne situacije, umesto da samo reagujete na njih.

Kao i ostali asocijalni tipovi, nasilnici su zavisni od uzbuđenja. Njihova omiljena droga je zastrašivanje. Kao šefovi, uživaju u tome da svojim zaposlenima uteruju strah u kosti. Strah na njih deluje isto kao krv u vodi na ajkule. Ovo mislim bukvalno. Nagonski obrasci izazvani unutrašnjim psihoaktivnim drogama jači su od bilo čega što možete kupiti na ulici. Ako pratite te obrasce, udarate pravo u centar zadovoljstva. Ako ih izbegavate, anksioznost vam udara pravo u utrobu.

Baš kao što alkoholičari traže izgovore da se napiju, nasilnici traže razloge za napad. Povod je nebitan. Oni to rade zato što se tada osećaju dobro.

Nasilni asocijalni šefovi često izazivaju strah i zbrku na najsirovije moguće načine, prostaklucima, okrutnim začikavanjem i vređanjem. Nikada se ne ustremljuju na nekoga ravnog sebi. Uživaju da rade sve što potčinjene izvodi iz takta, a kada ovi padnu na kolena, šutiraju ih. U nekim organizacionim kulturama verovatno i uriniraju po njima. Upravo ovaj osećaj samozadovoljstva prilikom napada jeste ono što nasilnike razlikuje od ostalih asocijalnih vampira koji dobijaju napade besa kada su ozlojeđeni, i od normalnih ljudi koji povremeno gube živce. Za ostale ljude, napadi besa imaju neku svrhu; za asocijalne nasilnike, oni su cilj sami po sebi.

Razmišljanje umesto reagovanja na nasilnike

Svi vam uvek govore da se morate odupreti nasilnicima, ali šta to zapravo znači? Nema načina da uzvratite na njihovu sirovu agresiju, pa zašto onda pokušavati? Umesto toga, radite ono što oni *ne* rade: razmišljajte polako.

Odupiranje nasilniku u verziji za odrasle znači odabiranje određenog načina ponašanja i pridržavanje plana bez obzira na to koliko je situacija teška – drugim rečima, hrabrost.

Mogu vam pomoći da odaberete neke načine ponašanja kojih se vredi pridržavati. Za hrabrost ćete morati da se pobrinete sami.

Ako postoji jedna jedina tajna za izlaženje na kraj sa asocijalnim nasilnicima i ostalim emocionalnim vampirima, ko god i gde god oni bili, ona se krije u sledećem: *Svaki uvredljivi i izluđujući postupak vampira sledi određeni obrazac. Namerno ili ne, oni rade to što rade jer tako dobijaju reakcije koje očekuju i ishode koje žele. Najbolji način da se odbranite jeste da prepoznate te obrasce i da iskoračite iz njih.*

Sa asocijalnim nasilnicima, iskoračiti iz obrasca znači sprečiti da nasilje postane zabavno i pretvoriti ga u napor. To nije lako; moraćete da primenite sve o čemu smo dosad pričali.

Klara se sastaje sa svojim šefom Čakom i ostalim rukovodiocima tima. Cifre za ovaj kvartal izgledaju loše i Čak je strahovito nadrndan. Šta još ima novo?

Iako tim nije kriv što je podbacio – ne možete prodati proizvode koji još nisu napravljeni – Čaka nije briga za to. Brojevi su brojevi, a loši brojevi za njega znače nevolje s njegovim šefom.

On napada jednog po jednog člana tima. „Šta je s tobom?", pita on Kevina. „Jesi li lenj ili samo glup? Da imaš išta u glavi, predvideo bi ovo i učinio bi nešto."

„Ali, ali…", mrmlja Kevin.

„Ali ništa. Trebalo je da razmišljaš, a ne da se pravdaš."

Klari je sad dosta. Čak se ponaša kao pravi kreten. Ona smatra da nešto mora da preduzme, ali šta?

Skupila je hrabrost i pokušava da promeni ton sastanka. „Čak, znam da je stanje stvarno loše i svima nam je žao", kaže ona. „Ako se potrudimo da zajedno nešto smislimo, možda bismo mogli nešto da preduzmemo."

Nekoliko trenutaka svi ćute.

Tada se Čak okrene Klari i nasmeši se. Svi dobro znaju taj pogled. Ona zna da je njegova sledeća žrtva.

„Hoćeš li da znaš šta možemo da preduzmemo, gospođice draga, ako zajedno razmislimo?", izgovara Čak tiho i polako, a zatim diže glas: „Reći ću ti šta možemo da preduzmemo. Možemo da izvučemo glave iz dupeta i pokrenemo neki jebeni proizvod. A ti, Klaro; hoćeš da znaš šta treba da radiš? Možeš prestati da cviliš kao kučka kad

god ti neko traži da pomeriš guzicu i da za promenu malo radiš.“ Klara se oseća kao da je dobila šamarčinu posred lica. Nazvao ju je kučkom! Takvu uvredu niko nije zaslužio. A kad smo već kod dupeta, ona je svoje odrala radeći, dok Čak na svom samo sedi. Ovo je već lično!

Evo testa za vas. Šta Klara treba da radi?

Zapravo, nemamo dovoljno informacija da bismo odgovorili na to pitanje, ali vas to verovatno ne bi zaustavilo. Vaš prvi odgovor na ovakav scenario otkriva neke od vaših automatskih načina razmišljanja. Ovde tražimo obrasce, a vaši odgovori igraju ulogu u njihovom stvaranju.

Buntovnici obično misle da bi Klara trebalo da uzvrati udarac. Možda da tresne Čaka po glavi svojim laptopom. Ili još bolje, advokatom. Mogla bi da ga tuži zbog toga što stvara neprijateljsku atmosferu na poslu.

Vernici će možda pomisliti da bi Klara trebalo da prijavi Čaka njegovom šefu, nadajući se da će se on pridržavati pravila koja zabranjuju vređanje zaposlenih.

Takmičari verovatno pokušavaju da provale šta smatram tačnim odgovorom.

***

Kakav god on bio, vaš prvi odgovor u emocionalnim situacijama verovatno predstavlja vaš uobičajeni način brzog mišljenja. On često odlično ide vampiru naruku. U stresnim situacijama, prva ideja je retko kada najbolja. Čak i ako imate dobru ideju, još malo razmišljanja i razmatranja će dobro doći. To se ne može dogoditi ako odgovorite odmah.

Evo nekoliko predloga koji mogu da pomognu Klari da preživi Čakov napad.

Tražite dodatno vreme: Prvo što Klara treba da uradi da bi stekla izvesnu kontrolu nad dešavanjima jeste da ih uspori. Jedan od

najboljih načina za to jeste da zatraži malo vremena da razmisli o svom odgovoru. To je apsolutno poslednje što Čak, nasilnik sklon brzom mišljenju, očekuje, i zato to razbija obrazac njegovog napada. Istovremeno, zahtevanje vremena da razmislite o odgovorima za sve ostale prisutne predstavlja zrelije ponašanje.

Ako je neophodno, ponovite: Čak će, naravno, pokušati da opet namami Klaru na brzo mišljenje novim uvredama. Ako tako nastavi, ona samo treba da ponovi ono što je već rekla, tražeći malo vremena da razmisli o onome što je on rekao pre nego što mu odgovori. Čak će napokon morati da prestane. Kako može da je kritikuje zbog toga što ga shvata ozbiljno?

Ako ništa drugo ne naučite iz ove knjige, ovaj jedan mali trik može biti dovoljan da ne poludite: *u emotivnim situacijama, pre nego što bilo šta kažete, zatražite vremena da malo razmislite.*

Odredite svoj cilj: Dakle, Klara je na potezu. O čemu treba da razmišlja?

Ona mora da odluči šta želi da se dogodi na kratke staze. Deo njenog mozga zadužen za brzo mišljenje sigurno žudi za osvetom, i možda smišlja najbolji odgovor koji će Čaku dati ono što zaslužuje. Sporo razmišljanje će joj reći da je osveta jelo koje je najbolje poslužiti hladno. Klara će možda kasnije odlučiti da se prihvati dugoročnijih ciljeva, kao što su podnošenje prigovora ili čak zakonske tužbe. Sve to može da sačeka. Ako uopšte razmišlja o njima, ona mora da zadrži te mogućnosti otvorenim tako što se neće spustiti na Čakov nivo.

Klarin kratkoročni cilj trebalo bi da bude da smiri situaciju. Da bi to postigla, mora da je razmotri sa Čakovog stanovišta. Ako je čitala o asocijalnim nasilnicima, sigurno zna da je napad njihova omiljena zabava. Efikasan način da im pokvari zabavu jeste da je pretvori u rad.

Držite konce u svojim rukama postavljajući pitanja: Jedan način da pretvorite nasilnicima zabavu u napor jeste da ne obraćate pažnju na napade i da postavljate pitanja. To je bila Klarina prva ideja pre nego što ju je Čak napao, ali nije bio pravi trenutak za to.

Sada kad je na trenutak zaustavila Čaka i prekinula njegov nalet, može ponovo da pokuša.

„Stvarno, Čak, ovo je teška situacija. Šta misliš da bi trebalo da radimo?"

Šta god da Čak kaže, a to će svakako biti novi napad, Klara to treba da smatra odgovorom na svoje pitanje i da traži dalje razjašnjenje.

„Baš me briga šta ćeš ti da radiš. Tvoj posao je da to sama smisliš."
„Znam da jeste i mislim da kao tim možemo to da uradimo. Samo treba da nam daš neke parametre. Šta bi ti želeo da postigneš?"

Uz malo sreće, ostatak tima će prepoznati Klarinu dobru strategiju i propratiti je sopstvenim pitanjima kao odgovorima na Čakove napade. On im verovatno neće dati korisne predloge i možda će samo sa gnušanjem prekinuti sastanak što je, ako dobro razmislite, pozitivan ishod za sve prisutne.

Sada tim može doneti odluku šta da radi s ciframa, a Klara može da odluči šta dalje želi da preduzme u vezi sa Čakovim nasilništvom.

Kao vernik, Klara želi pravdu za sebe i svoje kolege iz tima. Da bi napravila realističan plan, moraće da razmišlja kao pragmatični takmičar i da zaključi šta je moguće. Najpre će morati da razmisli o nepisanim pravilima svoje organizacije. Šta se dešava kada neko podnese pritužbu na šefa? Najčešći odgovor glasi *ništa.* Radne organizacije najčešće podržavaju zaposlene na najvišim nivoima upravljanja, bez obzira na činjenice. Što se tiče podnošenja tužbe sudu, pre nego što razmisli o tome, Klara bi trebalo da se posavetuje sa advokatom, po mogućstvu nekim boljim i opasnijim od onoga kojeg će firma unajmiti da brani Čaka. Takođe bi trebalo da razmotri šta se obično dešava radnicima koji tuže svoje nadređene.

Klara možda neće uspeti da istera pravdu. Takođe bi trebalo da ima na umu i sopstvene interese. Da li bi bilo moguće prebaciti se i raditi na nekom drugom mestu ili pronaći novi posao? Da bi odgovorila na ta pitanja, morala bi da zna nešto o kulturi te organizacije i uslovima na tržištu rada.

Ne znam šta će Klara naposletku odlučiti. Imam poverenja u njenu snalažljivost i znam da je nabolji način da se zaštiti od napada nasilnika i drugih emocionalnih vampira znanje i sporo i oprezno razmišljanje, čime će kontrolisati sve aspekte situacije kojima može da vlada. To je sve što bilo ko od nas može da uradi suočen sa ovakvim neprijateljskim stavom. Obično je to više nego dovoljno.

Obrazac iz kojeg treba iskoračiti: dominacija

Većina sukoba s nasilnicima zapravo su sukobi oko dominacije. Sadržaj sukoba nije mnogo važan: sve je određeno pravilima učestvovanja koja su bukvalno programirana u naš mozak. Svi ih poznaju, ne kao reči i misli u glavi, već kao „utrobna" osećanja, prekidače koji, kad ih pritisnemo, aktiviraju automatske nizove ponašanja.

Dominacija je povezana s hijerarhijom. Pravila su jednostavna: alfe su alfe zato što su veći, jači i agresivniji. Oni uvek dobijaju više i mogu da vas napadnu, ali vi ne smete da im se suprotstavite. Ako se suprotstavljate, to je jasan signal da pokušavate da zauzmete njihovo mesto. Da bi održali svoj status, oni moraju da vas vrate na položaj koji je očigledno ispod njihovog. Nasilnici uživaju u tome da ponižavaju ljude, naročito one koji ne mogu da se brane. Prema onima koji su u hijerarhiji iznad njih poslušni su isto onoliko koliko očekuju da vi budete poslušni prema njima.

Ovaj obrazac dominacije isti je onaj koji postoji među vukovima; vaš položaj u hijerarhiji održava se režanjem, kidisanjem i pretnjom fizičkom silom. Sve je to u potpunosti programirano u našim mozgovima. Svi reagujemo na to, bili mi svesni toga ili ne. Kad smo napadnuti, naše emocije nam govore da se predamo, ili da potvrdimo svoju nadmoć. I jedno i drugo služi kao stimulans napadaču, i ovakav sled ponašanja će se nastaviti. Iskoračiti iz obrasca znači prekršiti pravila i aktivno odabrati odgovor koji ne predstavlja ni uzvraćanje udarca ni uzmicanje.

Asocijalni nasilnici nisu naročito prefinjeni. Njima je režanje i kidisanje dovoljno dobro. Nasilni narcisoidni i paranoidni šefovi, kako ćemo kasnije videti, mnogo su pritvorniji, ali je suštinski obrazac

dominacije isti. Sad je pogodan trenutak da naučite ova pravila, tako da, kad se suočite s njima na poslu, možete svesno da birate šta ćete preduzeti umesto da dopustite da vašim ponašanjem upravljaju nagoni.

Dominantni naređuju; potčinjeni izvršavaju

Ovo pravilo je jasno i jednostavno, bar na prvi pogled. Šef izdaje naređenja, a potčinjeni ih ispunjavaju. Ispod površine, ipak, nije sve tako prosto. Primanje naređenja je, zapravo, ponižavanje. To nam ne prija, čak ni od ljudi koji imaju prava da izdaju naređenja. Nikako to ne prihvatamo od, na primer, muževa ili žena i kolega, koji nemaju formalnu vlast nad nama.

Buntovnici češće prave probleme kada im se govori šta treba da rade tako što se očigledno nadure, ali čak i vernici mogu da se osete pomalo uvređeni, naročito kada im naređuju da rade nešto što zapravo ne spada u njihov posao. Asocijalni nasilnici, koji uvek traže izgovore za napad, iznerviraće vas tako što će vam naređivati da obavljate razne izmišljene zadatke sve dok ne počnete da pokazujete nezadovoljstvo, a onda postajete lak plen.

Način da iskoračite iz ovakvog obrasca jeste da prihvatite naređenje i tražite razjašnjenje, da biste bili sigurni da ćete ga dobro izvršiti. Nastavite da postavljate pitanja. Nasilnici će vas možda proglasiti glupim, ali neće moći da kažu da ne izvršavate naređenja.

Dominantni pričaju; potčinjeni slušaju

Moramo da slušamo svoje nadređene, ali oni ne moraju da slušaju nas. To objašnjava sveprisutnu netrpeljivost prema preopširnom izražavanju, kao i ljutnju kada drugi gledaju na sat ili u telefon dok pričamo. Ovo pravilo jednostavno morate da prihvatite, ne pokušavajući da izvrdate.

Dominantni pričaju viceve; potčinjeni se smeju

Smeh na poslu ima mnogo više veze s tim ko priča vic nego koliko je on smešan. Pre nego što izbacite neku šalu, ma koliko urnebesnu, setite se Frojdovog komentara o tome da je humor prikrivena

agresija. Šala je način uzvraćanja udarca, i tako će biti i shvaćena. Nasilnici se smeju vama. Nikad se ne smeju sebi.

Dominantni su u pravu; potčinjeni greše

Nije slučajno što pravo i krivo znače istovremeno i tačno i pogrešno, i dobro i zlo. Ovi pojmovi su neodvojivi jer nadređenost je nadređenost, bez obzira na to o kakvoj hijerarhiji govorimo. Upamtite, brzo mišljenje deli sve na dve kategorije koje uvek znače isto, bez obzira na to kako ih nazivamo. Čak i ako su vam argumenti neoborivi, nadređeni, čak i ako nisu nasilnici, ne mogu dopustiti da ste vi u pravu, a ne oni. Zato će u većini firmi, ako postoji sukob između vas i vašeg šefa, viša uprava podržati vašeg šefa bez obzira na to čije su tvrdnje tačne.

Da biste iskoračili iz ovog obrasca, morate pažljivo graditi situaciju tako da se vaš šef spotakne o sopstveni tačan zaključak. Da biste uspeli u tome, moraćete da upotrebite jedino pravilo dominacije koje smete da prekršite, pod uslovom da to radite oprezno.

Dominantni postavljaju pitanja; potčinjeni odgovaraju

Uopšteno govoreći, osoba koja postavlja pitanja potvrđuje svoju dominaciju nad onim ko odgovara. Međutim, većina ljudi na postavljena pitanja odgovara iz navike, bez obzira na to ko ih postavlja. U sivoj zoni između ta dva protivrečna pravila krije se vaša najbolja odbrana protiv nasilnih šefova ili bilo koga drugog ko pokušava da vas iskoristi. Preuzmite kontrolu tako što ćete postavljati pitanja.

Šta god da želite da istaknete, zvučaće ubedljivije ako se predstavi kao traženje informacija. Šta mislite, zašto vaš terapeut na pitanje uvek odgovara pitanjem?

Molim vas, imajte na umu da sam pomenuo traženje informacija a ne propitivanje. Propitivanje je *zahtev* za informacijama, kao kad bi vas majka pitala gde ste bili do tri ujutru. Pitanja koja imaju efekta formulisana su kao ljubazne molbe za razjašnjenjem koje vam omogućavaju da vodite razgovor, dok naizgled pratite tuđa uputstva. U stilu: *to je sjajna ideja, ali samo ne razumem jednu sitnicu.* Ako

želite da vidite kako majstor razrađuje ovu tehniku, gledajte video-snimak pokojnog Pitera Folka u seriji *Kolumbo.* Niko to nije radio bolje.

Čak i ako nemate zgužvani kišni mantil, možete koristiti ovu tehniku ako to umete da radite prefinjeno. Kad vaš šef završi govor i upita ima li pitanja, budite oprezni. Potčinjeni mogu da zahtevaju razjašnjenje, ali ne i objašnjenje. Pazite na razliku.

***

Većina konflikata koje ćete verovatno doživeti sa šefovima emocionalnim vampirima, bilo da pripadaju asocijalnom bilo nekom drugom tipu, počinju kroz sukob oko dominacije. Na ova pravila ćemo se neprestano vraćati, zato bi možda trebalo da obeležite ovaj odeljak za ubuduće.

Nasilno iznuđivanje prekršaja: Asocijalni nasilnici mogu da urade i nešto gore osim da vas otpuste ili da potkopaju vaše samopouzdanje. Većina skandala u firmama počinje upravo ovakvim razgovorom. Kako biste vi odgovorili?

„Brojevi ti ništa ne valjaju", kaže Čak. „Proveri ih još jednom. Odmah."

Brojevi su tačni, ali ne baš ohrabrujući. Isproveravali ste ih na sve moguće načine i potpuno ste sigurni da su takvi kakvi su. Ne možete ih promeniti ni prikazati u boljem svetlu, sem ako falsifikujete izveštaj.

Čak takođe zna da su brojke tačne. Da li vam on to nagoveštava kako treba da ih prepravite, mada zapravo nije predložio ništa nedopustivo?

Ako podlegnete ovakvoj neodređenoj pretnji, Čak će vas držati u šaci.

Korporacijski kriminal započinje upravo ovakvim, dvosmislenim razgovorima. Šta biste vi uradili?

Pošto smo razgovarali sa mnogima koji su zažalili zbog svog izbora, mogu vam ponuditi sledeće savete.

Proverite svoj moralni kompas: Činjenice, naročito kad je o finansijama reč, jesu činjenice. Uvek radite tako da se to vidi. Nikada nemojte dopustiti nikome da vas ubedi da menjate brojeve. Ovo je zaista moralno pitanje vredno gubljenja posla. Ako sada napravite makar i najmanju izmenu, Čakovim zahtevima nikad neće doći kraj.

Pravite se ludi: Uradite upravo ono što Čak traži, ni manje, ni više. Proverite brojeve još jednom i recite mu da ste dobili isti rezultat. Ako on želi nešto više od toga, naterajte ga da to otvoreno zatraži.

Budite pametni: Nemojte tek tako prihvatiti navodne nove cifre ili bilo kakve nove informacije koje bi on mogao da vam ponudi; sve podrobno proveravajte. Pitajte kakvom računicom su ti brojevi dobijeni i odakle potiču nove informacije. Ne obraćajte pažnju na prikrivene pretnje ni na obećanja. Tešite se saznanjem da, ako odbijete da bilo šta promenite, na dugi rok Čak može da vam nanese daleko manje štete nego ako ga poslušate. Takođe, koliko god vas on maltretirao, upamtite da je to ipak bolje nego da se nađete pred sudom.

Ne čuvajte tajnu: Kad se suočite s moralnom dilemom, uvek je podelite s nekim kome verujete. Vaš moralni kompas mogao je pretrpeti magnetni uticaj Čakovih zahteva. Blizak prijatelj, po mogućstvu neko ko ne radi u istoj firmi, može vam pomoći da ne pokleknete.

Ne predlažem vam da prijavite Čaka, ni da o ovom prikrivenom zahtevu pričate sa kolegama ili šefovima. Nemate nikakvih argumenata sem nagađanja koja je lako opovrgnuti. Ako ih javno iznesete bez čvrstih dokaza, on će to saznati i žive vas progutati.

Recite ne, čak i ako ste prestravljeni: Ako vam nasilnik kao što je Čak otvoreno naredi da uradite nešto što je protivzakonito ili nemoralno, jasno ga odbijte. Ako vam on naredi da prepravite brojeve, zatražite malo vremena da razmislite, što će bar poremetiti njegov ritam. Kad to vreme istekne, recite mu da vam je žao, ali da

ne želite ništa da menjate. To zahteva hrabrost, jer bi vas on možda mogao otpustiti na licu mesta. Ili ne bi.

Ako Čak može da vam dâ otkaz zbog toga što ste odbili da uradite nešto protivzakonito, onda vam je verovatno i bolje da odete, jer ostatak uprave najverovatnije podržava njegove tajne manevre. Ako njegove mutne rabote izađu na svetlost dana, krivica će biti pripisana ljudima na vašem nivou. Čak će, kao i svi pokvareni šefovi pre njega, tvrditi da nije imao pojma o onome što se dešava u njegovom odeljenju.

Pre nego što sve obelodanite, posavetujte se sa advokatom: Ako razmišljate o tome da javno ukažete na Čakove rabote, trebaće vam savet stručnjaka. Potražite ga pre nego što išta kažete *bilo kome* u svojoj firmi. Advokat će vam skrenuti pažnju da se sve što kažete beleži.

Šef alkoholičar

Kolin je kafanski čovek. On će vam to prvi reći, jer je to za njega najveći kompliment. Svojski radi, svojski se zabavljaj – to je njegov moto. Svakog dana, tačno u pet, žuri na *happy hour* u kafiću. Hoćete li s njim? Ako želite priliku da malo proćaskate, bolje bi vam bilo da pristanete.

Za većinu ljudi, reč *alkoholičar* označava čoveka koji tetura, zapliće jezikom, smrdi na alkohol i po čitav dan samo pije. Tako izgleda alkoholizam u svojoj poznoj fazi, ali većina alkoholičara koje poznajete zapravo više liči na Kolina. Oni prečesto i previše piju, ali ipak uspevaju da dođu na posao i obave ga, kako-tako.

Ako ih pitate – a to verovatno ne bi trebalo da radite – oni će vam reći da nisu alkoholičari jer uopšte ne piju mnogo, uprkos tome redovno i mnogo rade, a osim toga, mogu da prestanu kad god požele. Ali umesto da raspravljamo o tome ko jeste a ko nije alkoholičar, recimo samo da mnogi emocionalni vampiri nemilosrdno zloupotrebljavaju opojne supstance a da su asocijalni tipovi, sa svojom izraženom potrebom za stimulacijom, u tome ispred svih ostalih. Ovde bismo isto tako mogli i da govorimo o alkoholičarima, jer se mnogi od njih ponašaju kao nasilnici.

Oni koji zloupotrebljavaju opijate smatraju da alkohol, ili bilo koja druga droga koju koriste, ne utiče na njihov rad i svakodnevno ponašanje. Ljudi koji s njima rade znaju da nije tako. Ne morate biti pijani na poslu da bi vam piće predstavljalo problem.

Opijati indirektno utiču na misli, ponašanje, pa čak i dnevni raspored svojih korisnika. Pokušajte da razgovarate o nečemu ozbiljnom s Kolinom pre nego što popije svoju šestu prepodnevnu kafu ili deset minuta pre odlaska u bar, i shvatićete o čemu govorim.

Happy hour s razlogom počinje baš u pet po podne. Piće je u mnogim mestima deo radne kulture. Morate se nekako pomiriti s tim jer to nećete moći da izbegnete, čak i ako ne učestvujete aktivno u tome.

Ako radite za šefa alkoholičara, postoji nekoliko zamki u koje biste mogli da upadnete. Vernici često smatraju alkoholizam moralnim ili medicinskim problemom. Oni pretpostavljaju da u organizaciji postoji neko ko može naterati njihovog šefa da ode na lečenje, što verovatno nije tačno. Umesto da se izbore sa situacijom takvom kakva je, vernici se neprestano nadaju da će neko ko ima moć u svojim rukama preduzeti nešto u vezi s tim, dok sami odlažu rešavanje problema tako što se herojskim naporima trude da održe svoje radno odeljenje na okupu.

Umesto da postanu saučesnici, buntovnici i takmičari mogu i sami početi da piju, mada na drugačijim mestima i iz drugačijih razloga. Takmičari često odlaze u bar zajedno sa šefom. Buntovnici će otići u drugi bar, da bi pobegli od šefa. U svakom slučaju, zloupotreba opojnih supstanci ume da bude zarazna.

Ako za šefa imate asocijalnog kafanskog čoveka kao što je Kolin, evo nekoliko saveta.

Ako vaš šef odlazi u bar posle posla, verovatno treba da idete i vi: Sviđalo se to vama ili ne, odeljenje će biti podeljeno između onih koji idu i koji ne idu tamo. Kolin će one koji idu s njim smatrati svojim pravim timom, te će se u skladu s tim i ponašati. Ako želite da vas ozbiljno shvata na poslu, treba da vas vidi i u baru.

Ako pođete s njim, ne morate ostati dugo, jer će se pamtiti jedino ko je bio tamo a ko ne. Ne morate čak ni da pijete. Krišom dajte barmenu napojnicu i recite mu da za vas „kao i obično" znači ledeni čaj s ledom i limunom. Ako pak pijete, nemojte popiti više od jednog pića.

Ne treba ni da vam kažem da je, ukoliko ste lečeni alkoholičar, opasnost koja vam preti ako pođete u bar daleko gora nego u slučaju da ne idete. Ponosite se svojim izlečenjem; nemojte ga kriti. Ali nemojte iznositi pojedinosti, sem ako ste na sastanku „Anonimnih alkoholičara".

Ako ste buntovnik koji sedi u baru preko puta i psuje šefa – gde vam je pamet?

Naučite dnevni raspored: Kod alkoholičara postoji vreme u toku dana kada im je bezbedno prići, i kada je najbolje kloniti ih se, jer su tada odsutni, nervozni ili oboje. Osim ako počinju da piju već u podne, sat-dva pre ili posle ručka moglo bi biti najbolje vreme za obavljanje nekog konkretnog posla.

Nemojte štititi svog šefa: Šef alkoholičar pravi greške koje utiču na čitavo odeljenje kojim rukovodi. Koliko god iskušenje bilo veliko, nemojte ih ispravljati na svoju ruku. Veoma je opasno stajati između asocijalnog vampira i posledica njegovog ili njenog ponašanja. Ako nema posledica, neće biti ni promene.

Čuvajte beleške: Asocijalni vampiri imaju očajno pamćenje, a alkoholičari još gore. Kad vam šef nešto kaže, zapišite to, najbolje u mejlu koji glasi: „Samo da razjasnimo: na našem današnjem sastanku, rekli ste da… Ispravite me ako grešim. Ako mi ne odgovorite, pretpostaviću da sam dobro razumeo/razumela." Mejl dodatno pošaljite na još neku adresu koju smatrate prigodnom. Ako je vaš šef emocionalni vampir bilo koje vrste, ovakav jednostavan i uljudan mejl može vam spasti život. Vraćaćemo se na to više puta.

Ne pomišljajte na zakazivanje „intervencije": Osim ako se izvode izvanredno umešno, intervencije samo razgneve ljude. Intervencije su neopravdano popularne, jer normalni ljudi misle: *meni bi ovo pomoglo.* Kao što sam već mnogo puta rekao, najveća

greška koju možete napraviti sa emocionalnim vampirima jeste da pretpostavite da oni razmišljaju isto kao i vi.

Kod intervencije, sve je protiv vas. Alkoholičari poriču svoje ponašanje, a ljudi koji imaju poremećaj ličnosti ne mare kako se drugi osećaju. Intervencije su rizične čak i za terapeute sa dugogodišnjim iskustvom. Jedine intervencije za koje ste čuli jesu one koje su uspele.

Ne računajte na kadrovsku službu: U većini firmi, služba za ljudske resurse može da pomogne onima koji žele pomoć, ali nemaju mnogo mogućnosti da se umešaju kada neko ne poštuje pravila. Što je još gore, kadrovska služba će možda biti primorana da ispituje izveštaje o zloupotrebi opojnih supstanci, što obično znači da će morati da pitaju vašeg šefa ili šeficu da li ima problem sa alkoholom. Posledica toga bi, premda nenamerna, mogla biti ta da ćete vi biti prijavljeni jer ste ga/je prijavili.

Ovo pominjem zbog toga što se užasnem kad vidim koliko kolumni koje govore o izlaženju na kraj s teškim ljudima na poslu preporučuje obraćanje kadrovskoj službi. Osim ako je kadrovska služba u vašoj firmi poznata po uspešnosti i poverljivosti, mnogo bi vam bolje bilo da se obazrivo obratite šefu vašeg šefa i zatražite savet o tome kako da se postavite u određenoj situaciji. Ako šef vašeg šefa nije spreman da vam dâ savet, odstupite što brže možete. U tom slučaju nije mnogo verovatno da će iko išta preduzeti, a vi biste se mogli naći u ozbiljnoj nevolji zbog toga što ste uopšte zalazili tamo.

Usredsredite se na ponašanje, ne na alkohol: Ako već morate da se sukobite sa šefom ili da pokušate da se obratite njegovim nadređenima, nemojte pominjati piće. Vaš šef ili šefica će poricati da je to problem, a njegov ili njen šef možda neće želeti da se bolje zagleda u taj problem sve dok mu ne izbije oči. Ako je došlo do nekih grešaka ili propusta, usredsredite se na njih, umesto na piće koje bi moglo biti uzrok tome. Čak i ako znate da je problem u alkoholu, ništa se neće dogoditi dok još neko to ne shvati sam – ili sama, a taj neko bi trebalo da bude šef vašeg šefa.

Još nekoliko saveta za izlaženje na kraj s nasilnim šefom

Šta da radite ako ste podređeni nasilniku ili bilo kom drugom tipu asocijalnog vampira? Očigledno, prvi i najbolji odgovor bi bio da potražite drugi posao. Ako ta mogućnost ne postoji, onda vam ostaje da pokušate da se snađete u teškoj situaciji što je moguće bolje. Najvažnija bitka koju treba da dobijete ne vodi se u konferencijskoj dvorani, već u vašoj glavi.

Asocijalni nasilnici najmanje su komplikovani od svih emocionalnih vampira. Pravila po kojima oni funkcionišu jednostavna su, jasna i očigledna. Moć koju vampiri imaju sadrži se u emociji koju kod vas izazivaju. Što ste više u stanju da savladate svoje emocionalne reakcije i da razmišljate, to manje vlasti oni imaju nad vama. Evo nekoliko ideja o kojima treba da razmislite. One će vam pomoći da se izborite s nasilnicima, alkoholičarima i većinom ostalih vampira s kojima možda imate nesreću da radite.

Najpre se zapitajte: „Zašto sam još ovde?" Niko ne zaslužuje da se s njim postupa kao da je stvar. Ako radite za nasilnika, da biste sačuvali zdrav razum morate se zagledati sebi u dušu i pronaći razlog što tu ostajete, i čvrsto se pridržavati tog razloga. Ako je to novac ili moć, ili neophodna stepenica u vašoj karijeri, samo napred. U mračnim trenucima, na to ćete podsećati sebe. Ako je jedini razlog zbog kojeg ostajete na tom poslu taj što se plašite da potražite drugi, vreme je da odete. Strah će vam naneti više štete nego bilo kakav nasilnik.

Zaboravite pravdu: Najopasnija strategija koju mogu da zamislim jeste odlazak da se žalite na šefovo nasilje njemu nadređenom, u nadi da će taj nadređeni stati na vašu stranu. Šefovi tirani često su u vrlo dobrim odnosima sa svojim nadređenima i njihovi šefovi im često poprilično puštaju na volju. Ako već idete kod nekoga, otidite da zatražite savet kako da radite bolje. Ako pokušate da svog šefa ili šeficu napadnete odozgo, shvatite da je to situacija u kojoj će neko morati da nastrada.

U većini firmi postoje pravila o rešavanju pritužbi. Pre nego što se odlučite da ih primenite, raspitajte se o sudbini ljudi koji su ih koristili pre vas.

Budite realistični: Emocionalni vampiri se retko kada menjaju. Ne postoji ništa što biste vi ili bilo ko drugi mogli da uradite kako biste ih naveli da uoče da je njihovo ponašanje pogrešno. Vi ćete morati da se prilagodite; oni to sigurno neće uraditi.

Ne verujte ni na trenutak da će, ako sve uradite kako treba, kritike prestati. Kritike su izvor moći nasilničkog šefa, pored toga što su same sebi cilj.

Obuzdajte živce: Šefovi nasilnici uživaju u tome da napadaju zaposlene pred drugima. Kada se to desi vama, moraćete to da podnesete dostojanstveno. Jedina sigurnost krije se u tome da obuzdate svoja osećanja.

Mnogi kancelarijski tirani tvrde da žele zaposlene koji će umeti da im se suprotstave. Nikad nisam upoznao bilo koga ko bi to tolerisao.

Ako ste već napadnuti, nikada se ne pravdajte! Nasilnici će vas napasti bez razloga. Tada ćete možda svakom česticom svog bića želeti da se raspravite s njima. Nemojte. Taj nagon, koliko god delovao razumno, zapravo predstavlja emocionalnu reakciju koja stiže pravo iz reptilskog dela vašeg mozga.

Svako pravdanje svodi se na sledeće: *ako ti objasnim činjenice, uvidećeš da sam ja u pravu, a ti nisi.* Treba li dalje da pričam?

Ništa ne objašnjavajte, osim ako se to od vas konkretno ne zatraži. Čak i u tom slučaju, često je najbolje priznati grešku i reći kako nameravate da je ispravite.

Oduprite se iskušenju da se žalite: Nema ničeg primamljivijeg od ćaskanja s kolegama u kojem ćete raspravljati o nasilnikovim najnovijim napadima. To prija dok traje, ali takođe otežava situaciju na duge staze. Vaš cilj je uvek da smirite svoja osećanja, a ne da ih rasplamsate. Buntovnici treba naročito da obrate pažnju na ovaj savet.

Čak i ako ste vernik i ako je pravda na vašoj strani i čini vam se da se svi slažu s vama, nemojte da se stavljate na čelo pokreta otpora ako niste spremni da poginete za taj cilj. Pre nego što krenete u napad, osvrnite se. Moguće je da iza vaših leđa nema nikoga. Svi ostali i dalje ogovaraju i žale se u zajedničkoj prostoriji.

Budite saučesnik na sopstveni rizik: Nasilnici vole da sve oko sebe uvaljaju u blato. Oni potkazivačima nude iluziju bezbednosti. Takmičari umeju da se ulove u ovu zamku ne shvatajući da će, ako dođe do nevolje, nasilnici očekivati da njihovi saučesnici potonu zajedno s njima. I vernici takođe umeju da se upletu u ovu zamku, ali iz potpuno drugačijih razloga. Oni mogu pomisliti da predstavljaju interese tima, dok zapravo otkucavaju disidente.

Postanite nezamenljivi: Ako je ikako moguće, postanite pravi stručnjak u nekoj oblasti sa kojom vaš šef nije dobro upoznat. To vam je najbolja zaštita, naročito ako ste buntovnik koji ima problema sa autoritetima.

Ne takmičite se sa šefom na njegovom terenu. Ako ste previše stručni, mogli biste nestati.

Budite uvek spremni: Motrite šta se dešava oko vas i budite spremni u svakom trenutku da izrecitujete sve cifre i činjenice. Nasilnici vole da do informacija dolaze unakrsnim ispitivanjem, radije nego slušanjem prezentacija. Kad vas podvrgnu saslušanju, budite uvek spremni da podnesete izveštaj.

Kad vam se kaže da nešto uradite, pazite da to što se od vas traži bude jasno navedeno. Beležite razgovore i uputstva. Možda ćete morati kasnije da se pozovete na njih. Koristite trik s mejlom koji sam pominjao ranije u ovom poglavlju.

Budite sposobni da procenite sopstveni rad: Nasilnici će vas lako okriviti, a teško pohvaliti. Da biste sačuvali zdrav razum, morate biti sposobni da procenite koliko dobro radite čak i kada vam to niko ne govori. Obratite pažnju na svoje ciljeve i zadatke i procenite kako ih ispunjavate i izvršavate. To je donekle i način da se odbranite, ali i da ubedite sebe da radite dobro, čak i ako drugi to ne cene.

Tražite dobru platu: Mnogi tirani su spremni da dobro plate mogućnost da kinje svoje zaposlene. Ako nameravate da se borite i držite do sebe u bilo kojoj oblasti, to bi pre svega trebalo da bude plata. Spremite dobre argumente i ne ustručavajte se da budete uporni. Ovo je oblast u kojoj možete očekivati da vaš šef bude razuman.

Ako ne možete da tražite novac, verovatno ne bi trebalo da radite tamo.

Upozorite članove svoje porodice: Objasnite članovima porodice da bi vaš šef mogao tražiti od vas da nešto uradite u neuobičajeno vreme, na primer usred noći ili posle samo dva dana godišnjeg odmora. Podelite s njima svoja protivrečna osećanja i svoje razloge da ipak ostanete na tom poslu. Oduprite se iskušenju da prema članovima svoje porodice postupate onako kako vaš šef postupa s vama. Takođe, oduprite se iskušenju da šefa pretvorite u porodičnog zlikovca i da svakodnevno dolazite kući prepričavajući grozote koje su vam on ili ona priredili. Tako ćete se samo osećati još gore, a vaši ukućani će vas nenametljivo ubeđivati da se suprotstavite tom idiotu.

***

Konačno, ako nakon što ste pročitali sve ove savete nabrajate razloge zbog čega se oni ne mogu primeniti u vašoj situaciji, možda je kucnuo čas kada treba da date otkaz.

6

Prevaranti

Prevaranti, kao i ostali asocijalni vampiri, žude za uzbuđenjem i adrenalinskim skokovima života na ivici. Njihova unutrašnja dinamika je vrlo slična dinamici nasilnika, ali spolja izgledaju sasvim različito. Nasilnici su grubi; prevaranti su uglađeni tipovi koji radije obmanjuju ljude nego da ih ponižavaju. Uzbuđenje za kojim oni čeznu sastoji se u tome da ubede druge da se ponašaju po njihovoj volji. Za razliku od narcisa, koji koriste slične tehnike gradeći ogromne piramidalne šeme, prevaranti obično nemaju velike planove; oni samo žele to što žele, onda kad to žele. Oni veruju da im sve što žele već pripada; ako slučajno pripada vama, treba samo da vas nagovore da im to date.

Prevaranti „čitaju" ljude, ne kao biografije već kao uputstva za upotrebu, obraćajući pažnju na njihove skrivene sumnje ili želje pomoću kojih mogu da manipulišu. Oni znaju šta vi želite, često bolje od vas samih, i mašu vam time ispred nosa kao mamcem. Ili bar tako zvuči.

> Džejk, šef vašeg šefa, spušta vam ruku na rame, naginje se i govori vam na uvo: „Ako nas dobro predstavite u ovom projektu, mogli biste da se nadate nečem izuzetnom. Ne mogu vam reći ko mi je to rekao, ali sam mislio da biste želeli to da znate."

Pre nego što se previše obradujete tim izuzetnim stvarima koje vas čekaju, razmislite o tome šta je Džejk zapravo rekao. Baš tako, ništa. Ali to je zaista prelepo ništa, odlika prevaranata širom sveta.

Mada njegove reči nemaju nikakvu težinu, ipak zvuče vrlo primamljivo i, ako ih on umešno primeni, mogu vas navesti da uradite sve što je potrebno da ih „dobro predstavite u ovom projektu", makar to bilo i protiv vaših ličnih ubeđenja.

U prvom poglavlju videli smo da emocionalni vampiri komuniciraju drugačije od normalnih ljudi. Svaka njihova reč sračunata je da ostvari određeni utisak. Za prevarante, utisak je sve. Prepoznajete ih ne toliko po tome što rade koliko po onome kako se u njihovom prisustvu osećate – kao da će se desiti nešto ogromno, osim ako ste toliko glupi da nešto zabrljate. Da biste se zaštitili, morate poznavati sebe, a ponekad i postavljati sebi teška pitanja.

Kada vas neko poput Džejka obasipa hvalama i obećanjima, umesto da gutate njegove reči, morate se zapitati: *Zašto mi on to govori? Šta to donosi njemu?* Samo vi možete da procenite jesu li njegova obećanja realna a laskanje iskreno, ili on zapravo od vas traži da date nešto za ništa. Upamtite, ako pogodba izgleda suviše dobra da bi bila istinita, obično i jeste tako.

***

Prevaranti su rođeni hipnotizeri. Oni stvaraju primamljive iluzije koje vas navode da ispunjavate njihovu volju. Na poslu ćete ih verovatno naći među prodavcima, gde se njihove hipnotičke sposobnosti nagrađuju velikim provizijama, ali ih takođe možete zateći na bilo kom položaju na koji se može dospeti zahvaljujući krupnim rečima i dobroj priči.

Možda se sećate Adama, prevarantskog agenta prodaje iz prvog poglavlja. Možda se još uvek pitate po čemu je on drugačiji od drugih prodavaca koje ste upoznali. Tehnike koje on koristi su legitimne. One se uče na brojnim seminarima prodaje. Ono što je različito jeste duh u kome ih on primenjuje.

Normalni agenti prodaje sa svojim klijentima razvijaju odnos koji ide dublje od same prodaje. Oni žele da prodaju ljudima nešto što im je zaista potrebno, da bi im se kao kupci uvek iznova vraćali.

Prevaranti žive za trenutak. Oni žele to što žele ovog časa, i reći će sve što je potrebno da bi se toga i dočepali. Oni će vas ubeđivati, ili jednostavno iznurivati neprestanim zahtevima. Prevaranti nisu

zainteresovani za uspostavljanje odnosa. Za njih su drugi ljudi samo plen, koji služi da bude iskorišćen. Ako mušterija otkrije da je prevarena, prevarant ili nestaje ili nudi izgovore, obećava kule i gradove ili krivi nekog trećeg. Ono što oni zapravo rade jeste pripremanje terena za novi poen.

Normalni ljudi imaju istinsku empatiju; oni druge vide kao slične sebi i smatraju da i drugi zaslužuju isti odnos kao oni sami. Emocionalni vampiri svih vrsta, posebno prevaranti, možda umeju vešto da pročitaju ljude, ali oni svoje razumevanje koriste za iskorišćavanje ljudi umesto za saradnju.

U ostatku poglavlja iznećemo specifične tehnike hipnoze i ubeđivanja. Nadam se da ćete ih prepoznati kad ih uočite i da ćete moći da donesete svesne odluke kojima biste sprečili da budete iskorišćeni. Ove tehnike se takođe mogu koristiti za iskorišćavanje drugih. Kako ćete ih primenjivati, zavisi od vas.

Razmišljanje umesto reagovanja na prevarante

Prevaranti dobijaju to što žele tako što izazivaju vaše reakcije. Da biste stekli predstavu o tome, vratimo se nekoliko godina unazad, na razgovor zahvaljujući kome je Džejk, šef vašeg šefa, dobio svoj sadašnji posao.

Dok operativni direktor Bil uvodi Džejka u svoju kancelariju na razgovor za posao, Džejk pogledom traži nagoveštaje o tome ko je Bil i šta želi.

Džejk primećuje slike na kojima se Bil rukuje sa mnogim uglednim ljudima. Jedan od njih liči na pokojnog slavnog Stivena Kavija.[*] Iznad police, na počasnom mestu, visi niz plaketa: priznanja za napredak u kvalitetu, od 2007. godine do danas.

„Izuzetna kolekcija", kaže Džejk. „Izgleda da ste čovek na kojeg se treba ugledati kad je reč o kvalitetu."

Bil odmahuje glavom. „Ne na mene. Što se mene tiče, ta priznanja pripadaju timu." On pokazuje na užurbane službenike ispred svojih vrata. „Tu su ljudi koji imaju petlju; oni zaslužuju svu slavu. Ja sam samo tip koji sve to organizuje."

Džejk po skromnosti prepoznaje retoriku uprave. Zaključuje da je tip

na slici stvarno Stiven Kavi.
„Znate", kaže Džejk, „to me podseća na nešto što sam pročitao u knjizi *Počnite od najvažnijeg.*[*] Hm, šta to tačno beše…?"
„Ah, vi ste Kavijev obožavalac", kaže Bil.
„Naravno! Zaista nam svima nedostaje."
Nakon prigodnog trenutka ćutanja, Bil se okrene i pokaže svoju policu s knjigama. „Ovde je svaka reč koju je Kovi napisao." Bil uzima *Sedam navika* i pobožno otvara knjigu.
„Ova je sa posvetom."
„Vi ste ga stvarno poznavali?", zadivi se Džejk, kao da svako ko ima nekakve veze sa Stivenom Kavijem sedi odmah do Boga.
Bil se široko osmehne. „Ne bih rekao da sam ga poznavao, ali sam razgovarao s njim nekoliko puta."
„To je sigurno bilo sjajno", odgovara Džejk. „Žao mi je što ja nisam imao prilike za to. Kakva šansa." To Bilu daje povod da prepriča svoje razgovore sa Kavijem.
Posle sat vremena takvog zanimljivog razgovora, Bil oseća da odlično razume Džejka i da može da ostvari sjajnu saradnju s njim.
Da se Bil zapitao šta je to Džejk stvarno rekao i zašto je to rekao, Bil bi možda shvatio da je zapravo saznao vrlo malo o Džejkovim kvalifikacijama za posao, osim njegovog divljenja Kaviju i umešnosti u ulagivanju.
Bez obzira na to, Bil je dovoljno uveren u svoj sud da na licu mesta ponudi posao Džejku. Čak i ne proverava njegove preporuke. A to je svakako trebalo da uradi.

Naravno da prevaranti sjajno prolaze na razgovorima za posao! Za emocionalne vampire, svrha skoro svakog razgovora jeste da ih kvalifikuje za nešto. Džejk je tokom dugog iskustva razvio svoje instinktivne veštine. Bilo da to nazivate hipnozom ili predstavljanjem u najboljem svetlu, rezultati su očigledni.

Da li Džejk stvarno razmišlja o tome što radi na način koji sam ovde opisao? Verovatno ne. On zna da poslodavci na razgovorima za posao obično veruju da je kandidat koji im se najviše svidi onaj koji će najbolje obavljati određeni posao. To je zapravo sve što on treba da zna.

Džejkov tajni način da se dopadne drugima jeste u tome da ih navede da pričaju o sebi. To je dobar plan, zasnovan na dugogodišnjim psihološkim istraživanjima kojih Džejk uopšte nije svestan. On samo zna šta pali.

U svom nastojanju da se dopadne, Džejk slučajno otkriva da se Bil, tvrdokorni vernik, ustručava da istakne sopstveni ego, bar otvoreno. Džejk tu informaciju koristi da izgradi instinktivnu, ali uprkos tome vrlo elegantnu vezu. Kako bi Bilu mogao da se ne svidi neko ko ga vidi kao nadmoćno ljudsko biće, zbog njegove površne povezanosti sa zagovornikom skromnosti?

Ni Bil ni Džejk možda ne bi umeli to da prepoznaju, ali ono što se među njima dešava zapravo je hipnoza.

Obrazac iz kojeg treba iskoračiti: hipnoza

Prevaranti su prirodno nadareni hipnotizeri. Da biste se zaštitili, morate znati šta to znači.

Kad spomenem hipnozu, mnogi ljudi zamisle tipa s turbanom koji njiše sat i ubeđuje čoveka na pozornici da je kokoška. Tehnike hipnoze mogu se koristiti za zabavu, ali i za mnogo više od toga.

Prvo što treba da znate o hipnozi jeste da ona nije takva kakva izgleda. Suština pozorišne hipnoze nije u turbanima, satovima i navođenju ljudi da se ponašaju kao kokoši. Reč je o „čitanju" ljudi, pronalaženju među publikom onih izvođača koji će učiniti sve što se od njih traži da bi učestvovali u predstavi.

Hipnoza podrazumeva stvaranje primamljive stvarnosti koja se nudi kao mamac za određene postupke. Hipnotizeri na pozornici nagoveštavaju da su samo inteligentni ljudi u stanju da se ponašaju kao kokoši. Prevaranti poput Džejka žele da im date ono čega oni pokušavaju da se domognu. Kakav god bio njihov cilj, da bi hipnoza uspela, morate biti dobrovoljni učesnik, čak i ako niste sasvim sigurni u čemu to učestvujete. I oduševljenje i zbunjenost deo su tog procesa. Cilj svega toga jeste da prestanete da razmišljate i da se jednostavno prepustite događajima, jer se tako osećate dobro.

Specijalnost emocionalnih vampira jesu one iluzije koje navode ljude da prestanu da razmišljaju i da se jednostavno prepuste. Da biste se zaštitili, morate ponovo početi da razmišljate. Evo nekih znakova koji treba da vas upozore da neko možda pokušava da vas hipnotiše.

Odstupanje od standardne procedure: Prvi nagoveštaj da nešto nije u redu za Bila trebalo bi da bude to što se on sam ne pridržava tipičnog obrasca razgovora za posao. U svim drugim razgovorima, Bil bi pokušavao da dobije informacije; u ovom, čini se da daleko više priča on lično.

Razmišljanje u superlativima: Da se Bil zapitao zbog čega se sa Džejkom ponaša drugačije, verovatno bi odgovorio nekim superlativom. Džejk je *najbolji* ili *najperspektivniji* kandidat kojeg je Bil video u poslednjih dvadeset godina. Bil bi trebalo da se zapita kako je tako brzo došao do tako dalekosežnog zaključka. Da je to učinio, možda bi shvatio da Džejk nije najbolji zbog svojih kvalifikacija, već zato što je video Bila upravo onako kako Bil želi da ga drugi vide.

Trenutna naklonost: Bil je osetio kako ga Džejk od prvog trenutka odlično razume, ali taj osećaj nije sasvim tačan. Ono što je Džejk razumeo jeste da Bil želi da ga neko posmatra na isti način kako Bil vidi Stivena Kavija. Džejk je samo dao Bilu ono što je ovaj želeo, u nadi da će mu Bil uzvratiti. To se i desilo.

Sagledavanje čoveka ili situacije u posebnom svetlu: Osim što je uspeo da navede Bila da mu dâ posao, Džejk je takođe pripremio teren za odnos sa Bilom koji će biti drugačiji od Bilovog odnosa prema drugima. On se Bilu predstavio kao budući sledbenik, neko ko će dolaziti da traži savete i uputstva iz Bilove ogromne riznice stručnog znanja. Džejk je uspeo da osvoji ne samo posao već i posebno mesto u Bilovom srcu.

Zanemarivanje objektivnih informacija: Bil je nekako zaključio da ne mora da sazna mnogo o Džejku i njegovoj prošlosti. Možda nije ni želeo to da zna. Da je podrobno razmotrio podatke, Bil bi možda otkrio nešto što bi razbilo prijatnu iluziju.

Vaša dva najvažnija izvora objektivnih informacija o nekoj osobi jesu pojedinosti iz njegove biografije, kao i mišljenje drugih. Ako vam se učini da iz nekog razloga izbegavate te izvore ili mislite da oni nisu važni, budite na oprezu.

Zbunjenost: Kad biste pitali Bila kako je došao do toliko neuobičajenih zaključaka na osnovu samo jednog jedinog razgovora, njegov odgovor bi verovatno bio prilično neodređen. Bilova zbunjenost u vezi s pojedinostima razgovora i s tim kako su ga one navele da donese određene odluke verovatno ne bi uticala na njegovo ubeđenje da su te odluke ispravne. Ovaj poslednji deo je nepogrešiv pokazatelj.

Maglovito razumevanje razloga za sopstvene reakcije udruženo s neuobičajenom sigurnošću prilično je jasan znak da vam neko ispira mozak. Glavna svrha ovog odeljka jeste da vam pomogne da otkrijete ko je to, zašto je to uradio i kako da razbijete taj obrazac.

***

Da biste se izborili sa hipnozom, morate zaviriti iza zavese iluzije i razmotriti objektivne činjenice. Ponekad to znači da morate priznati sebi da su vaši utisci bili pogrešni. To je izuzetno teško zbog *kongnitivne disonancije.* Kada jednom donesemo neku odluku, mi tražimo dokaze da je ona bila ispravna, a ne obraćamo pažnju na one koji ukazuju da je možda bila pogrešna. Svi to nesvesno radimo, i zbog toga često istrajavamo u svojim greškama.

S vremenom do Bila počinju da stižu informacije koje ukazuju da Džejk ne radi dobro svoj posao. Brojke ne izgledaju dobro, a nekoliko ljudi je komentarisalo Džejkov nemar. Kada Bil zapodene razgovor o tome, Džejk uvek ima neki izgovor – obično taj da njegovi potčinjeni nisu dovoljno bistri da prepoznaju važne istine koje on i Bil znaju – i obećava da će sve biti u redu. Bil je sklon da mu poveruje, jer želi da veruje da je Džejk zaista onaj fini momak kojeg je zaposlio.

Prevaranti izazivaju raznorazne nevolje, kako svojim nadređenima tako i podređenima. Ne treba ni da objašnjavam kako vam položaj određuje postupke koje možete preduzeti da biste zaštitili sebe i svoju organizaciju.

Ako ste potčinjeni Džejku, morate paziti na manipulacije putem pretnji ili obećanja. On će možda pokušati da vas natera da radite prekovremeno ili da prepravljate neke podatke kako on ne bi morao da se suoči s posledicama. Pokušajte da sve obelodanite i sačuvate napismeno. Kao i sa nasilnicima, dobro bi bilo da, kako sam već govorio, „čuvate beleške". Šaljite mejlove u kojima tražite razjašnjenja u vezi sa onim što je rečeno. Istovremeno, slanje tih mejlova i šefu može biti korisno, ali samo ako je primalac mejla neposredno umešan.

Gde god da se nalazite na organizacionoj lestvici, još jedan trik na koji treba da obratite pažnju jeste nameran pokušaj da vas navedu da se razbesnite na nekog drugog. Ako Džejk uspe dovoljno da rasplamsa sukob, on može skrenuti pažnju sa svojih grešaka i ubediti Bila da njegovo odeljenje čini gomila nezadovoljnika. Obratite pažnju ako vam prevarant kaže da je neko drugi besan. *Vi* ste onaj kojeg on želi da razbesni.

Koliko god svima bilo jasno šta Džejk radi, imajte na umu da to nije jasno Bilu. On je opčinjen. Što vi više kritikujete Džejka, to će Bil biti ubeđeniji da je to lični obračun, radije nego osnovana pritužba. Da biste razbili čaroliju, on mora sam da otkrije problem – a onda da skupi hrabrost da prepozna svoju grešku i ispravi je.

Najbolje što možete da uradite jeste da navedete Bila da se usredsredi na brojke. On je upravnik; brojevi su za njega verovatno stvarniji od bilo čijeg mišljenja, čak i Džejkovog. Postavljajte pitanja koja će navesti Bila da proveri podatke i, nadajmo se, sam donese zaključke.

Ako ste na Bilovom mestu i čujete negodovanje, nemojte odmah pretpostaviti da znate šta se dešava. Proverite.

„Sedi, Džejk", kaže Bil, privlačeći stolicu svom stolu i okrećući ekran kompjutera tako da ga obojica vide.

„Nešto nije u redu?“, pita Džejk.
„Moglo bi se reći“, odgovara Bil, mišem tražeći tabele s podacima iz Džejkovog odeljenja. „Video si ove cifre, je li tako?“
Džejk sa olakšanjem uzdahne. „Ah, to. Sećaš se, rekao sam ti prošle nedelje da su podaci nepotpuni. Softver je zakazao i treba još da ubacimo neke podatke o proizvodnji. A osim toga…“
„Džejk, ovde si već sedam meseci, i još uvek mi nisi dao tačnu sliku onoga što se dešava u tvom odeljenju.“
Džejk se nasmeje. „Bile, ne bih nikog da optužim, ali s obzirom na to kako je Tim Norton pre mene upravljao odeljenjem, gotovo je nemoguće reći šta se dešava. Pokušavao sam da izvedem manji reinženjering. Znaš, onako kako predlažu Hamer i Čempi.* Čitav tim ispituje svaki proces da bismo videli šta pokušavamo da uradimo i kako. S obzirom na stanje koje sam zatekao posle Tima, šta da ti kažem?“ Džejk slegne ramenima. „To ide prilično sporo.“

Kada prevarante uhvate u prevari, oni počinju da se razbacuju alternativnim stvarnostima brže od naučnofantastičnih kanala. Njihova najvažnija odlika jeste dobra priča, koja je u većini slučajeva više nego dovoljna da dobiju posao i na njemu napreduju, kao i da spreče svoje šefove da suviše pomno proučavaju objektivne podatke. Najveća opasnost krije se u tome da verujete njima više nego brojevima ili njihovim kolegama. Istina je tu negde, ali prevaranti će učiniti sve što je u njihovoj moći da vas spreče da je sagledate.

„Pa“, kaže Bil, zavalivši se u stolici, „ako imaš toliko teškoća, mislim da bi bolje bilo da nam reinženjering bude prioritet.“
Džejk pokazuje Bilu dignute palčeve. „Važi, šefe!“
„Ah, ne očekujem da sve uradiš sam“, odgovara Bil. „Spreman sam da ti pomognem.“
„Već si mi mnogo pomogao. Tvoj primer…“
„Nameravam da ti pružim konkretniju pomoć od primera. U ponedeljak pre podne hoću sastanak s tobom i čitavim tvojim odeljenjem, da vidim možemo li zajedno da ustanovimo šta se dešava. Neka tvoj tim skupi sve podatke, pa ćemo ih detaljno razmotriti.“
Džejk odmahne glavom. „Nisam siguran da bi oni to dobro prihvatili.

To izgleda kao da nemamo poverenja u njih. Posle svih problema koje su ranije imali, to bi moglo da naruši sav napredak koji smo postigli."

„Rizikovaću", odgovara Bil.

Vampiri najbolje rade u mraku, i trude se da tako i ostane. Kao rukovodioci, izgrađuju strukture u kojima jedino oni prate sve informacije što ulaze u sistem i izlaze iz njega. Šefu poput Bila potrebna je hrabrost da bi upalio svetlo. Ali hrabrost je za vođu najvažnija, naročito nakon što je već pogrešio.

Prevarantsko zbližavanje

Ujed vampira može vas pretvoriti u vampira. Prevaranti su vrlo vešti u tome da navedu normalne ljude da rade stvari za koje znaju da su pogrešne. To se uvek dešava malo-pomalo. Kao što sam pomenuo u prvom poglavlju, psihološki termin za ovaj proces jeste *zbližavanje.* Ono podrazumeva pohvale, zastrašivanje ili oboje, da bi se žrtve postepeno prinudile da se ponašaju na način koji zadovoljava vampirove potrebe. Šta se prilikom ovog procesa dešava sa žrtvom, vampira ne zanima. Za ljude koji imaju poremećaj ličnosti, drugi ljudi postoje samo da bi zadovoljavali njihove potrebe.

Svi emocionalni vampiri zbližavaju se sa svojim žrtvama. Nasilnici to rade pretnjama, ali prevaranti su u tome prefinjeniji i uspešniji. Oni blago navode žrtve da se polako udalje od svog moralnog središta. Nakon toga, lakše ih je ubediti da preduzmu sledeći korak, kao i onaj naredni.

Pre nego što to shvate, žrtve se nađu izgubljene u magli, s vampirom kao svojim jedinim vodičem.

Zbližavanje nije lako uočljivo; ono to i ne sme da bude. Prevaranti to rade nagonski, a njihove žrtve nagonski reaguju. Proces započinje, kao i normalan odnos, uspostavljanjem veze. Kao što smo videli, prevaranti su majstori u tome da ostave utisak kako su vam veoma slični.

Računovođa Mark u zajedničkoj prostoriji sipa sebi kafu. Ulazi vampirica Andžela Manjano, njegova nova šefica. „Ćao, Endži", kaže

Mark. „Kafa je, za promenu, sveža. Hoćeš li?"
„Ti to zoveš kafom?", pita Endži. „Od nekog ko se zove Mark Rosi očekivala bih da zna da tečnost u toj posudi nije kafa." Ona odmahne glavom. „Nisam sigurna šta je. Hej, druže, lep je dan. Šta kažeš da odemo do Luiđijeve tezge po pravi espreso s limunovom korom?"
Mark odmah pristaje. Laska mu što šefica želi da izađe s njim na kafu.
Dok sede na klupi pored Luiđijeve tezge s kafom, Endži pijucka espreso. „Ovo je već bolje. Podseća me na moj stari kraj u Južnoj Filadelfiji. Opasno mesto, ali na ulici se brzo uči, a hrana i kafa su odlični. Gde si ti odrastao, Mark?"
„U Njujorku."
„Bruklin?"
„Pa, ne. Zapravo, na Aper Ist Endu. Ali sam se dosta družio s rođacima na Stejten Ajlendu", kaže Mark, trudeći se da deluje kao iskusan gradski momak.
„Pa, dobro. Bar si naučio da ceniš dobru klopu i kafu. A ne kao neki tipovi iz kanca koji su rasli u saksiji." Ona rukom pokrije usta. „Nemoj nikom da kažeš da sam to rekla."
„Opušteno", odgovara Mark i oboje se nasmeju.

Prijateljski razgovor, ili nešto mnogo zloslutnije? Ponekad to ne možete odmah znati. Prve faze zbližavanja gotovo se nimalo ne razlikuju od onoga što rade obični ljudi kada im se dopadnete. Markov prvi nagoveštaj mogao bi da bude u tome što Endži nije samo naglasila njihovu međusobnu sličnost već i različitost od ostalih. Potom, tu je i gotovo šaljiva primedba da ne treba nikome da odaje tajnu. Da bi zbližavanje uspelo, vampiri moraju da vam se približe, odvajajući vas od svih ostalih koji bi mogli da razbiju čaroliju.

Da li je jedan razgovor dovoljan da upozori Marka da ga Endži priprema za svoju žrtvu? Verovatno nije. Pa ipak, kada se pogleda unazad, lako je uočiti odakle je sve počelo.

Posle kafe kod Luiđija, Endži i Mark su pričali o italijanskoj hrani i šalili se imitirajući mafijaše iz filmova. Drugi su počeli da se pitaju

zbog čega se šefica toliko zbližila s jednim od mlađih službenika. Da sve bude još gore, bar za posmatrače, Endži je povremeno davala Marku zadatke koji su iznad njegovog platnog ranga. Ako bi se pričalo o tome, Endži bi rekla da je to puka ljubomora.

Mark nije hteo da kvari sebi sreću. Njemu se činilo da je Endži samo prepoznala njegov talenat i da mu je zbog toga naklonjena. Tačnije bi bilo reći da se ona *zbližavala* s njim.

Zato se Mark jedini nije iznenadio kad ga je Endži zamolila da predvodi novi marketinški projekat čitavog odeljenja. Na kraju krajeva, *to* je i učio na studijama.

Kao i u svakoj pogodbi sa emocionalnim vampirima, i u ovoj se krije začkoljica.

„Ne moram da ti kažem da njeno visočanstvo nije naročito oduševljeno ovim marketingom", kaže Endži. „Znaš kakva je kad je reč o brojkama. Sve što ne donese dobit za deset minuta nije vredno njene pažnje. *Capisce?*"

Mark se uspravi u stolici. „To je svrha marketinga. Ako znamo šta naši klijenti žele, možemo da prilagodimo proizvode, a naši agenti mogu više da prodaju."

Endži se smeška. „To znam, ali da bismo ovo pokrenuli, moramo da ubedimo glavonje. Možeš li da spremiš prezentaciju za, recimo, šest nedelja?"

„Nema problema. Mogu da isplaniram istraživanje i…"

„Ne istraživanje, već rezultate."

„Kako do dođemo do rezultata kad nismo sproveli istraživanje?"

„Druže, pričamo o politici. Ne moram to da objašnjavam jednom Italijanu, je l' tako? Nije valjda. Znaš šta treba da radiš. Zato sam tebe odabrala za taj posao. Pa, reci mi, jesi li na mojoj strani?"

Jasno je da Endži očekuje uslugu jer je Marku dala posao. Ona podrazumeva da će on, ako je pametan, shvatiti šta ona očekuje i uraditi to a da ona to ne mora otvoreno da zatraži. To će joj omogućiti da kasnije porekne kako je to tražila, ali u njenom odnosu s Markom to ima i dublju svrhu. Ako on sada pređe granicu, Endži će

uspeti da izmeni njegovu sliku o sebi. Njihovo šaljivo imitiranje mafijaša biće tada korak bliže istini.

Endži pritiska Marka, tražeći odgovor odmah. Ona ne kaže šta će se desiti ako je on odbije. I ne mora. U Markovoj pometnji između stvarnosti i mašte, sledeći korak ka uspehu izgleda mu kao jedini izbor.

U prošlom poglavlju videli smo kako nasilnici zastrašivanjem navode ljude da pređu granicu kriminala, i kako su za odbranu ličnog integriteta potrebni hrabrost i odlučnost. Za zaštitu od zbližavanja s prevarantima potrebno je još više. Prevaranti vas privlače tako što vas, naizgled, vide baš u onakvom svetlu u kakvom biste vi želeli da se prikažete. Marku, koji je prilično naivan, laska kad ga smatraju opasnim momkom.

Da bi se zaštitio od ovakvog pritvornog ubeđivanja, Mark mora da razmotri mogućnost da on nije baš tako kul lik kao što Endži naizgled smatra. To je teško, ali neophodno.

Ako vam se čini da ste postali meta pažnje – koju bi mnogi nazvali preteranom – nekog moćnog u svojoj firmi, evo nekoliko predloga.

Isključite automatskog pilota: Emocionalni vampiri zloupotrebljavaju automatske odgovore, stvari koje govorimo i radimo iz pristojnosti i radi reda. Na poslu je dobro uvek biti priseban. Kada neko nešto kaže, pre nego što odgovorite uvek se zapitajte: *Zašto mi on ili ona to govore?* U međuljudskim odnosima ništa se ne dešava bez neke svrhe. U slobodno vreme, možda možete da smatrate da tek tako ćaskate, bez nekog posebnog razloga. Na poslu obratite malo više pažnje na takve stvari.

Upoznajte sebe: Poslušajte savet Delfskog proročišta. Ako išta želite da upoznate, morate prvo upoznati sebe. To znači imati tačnu sliku o svojim prednostima, a još više o svojim slabostima. Prevaranti znaju da se slabosti često kriju u oblastima u kojima se ljudi osećaju najsigurnije. Oni su veoma vešti kada treba da navedu druge da urade nešto što misle da nikad u životu ne bi uradili. Oni znaju da se ljudi ne brane od onoga za šta smatraju da se nikada neće desiti. I vi bi to trebalo da znate.

Svi emocionalni vampiri se trude da budu vaš glavni izvor informacija o vama samima. Oni vas mogu ubediti kako vas poznaju bolje od svih ostalih. To može biti pogubno. Svako treba da ima bar jednog odanog prijatelja kome može dozvoliti da kaže istinu. Ako nemate takvog prijatelja, pitajte majku.

Prepoznajte zaključenje prodaje: Glavni razlog zašto uvek treba da budete budni i oprezni na poslu jeste taj što ljudi često pokušavaju nešto da vam prodaju. Ako niste sigurni ko su i šta prodaju, možete nehotice kupiti nešto što zapravo ne želite.

Niko nije objasnio zaključivanja prodaje bolje od Roberta Čaldinija,* socijalnog psihologa koji se bavi izučavanjem međusobnih uticaja među ljudima. On ističe da postoji sedam glavnih obrazaca zaključenja prodaje, a svi se oslanjaju na to da ljudi biraju automatski, društveno prihvatljiv odgovor radije nego da podrobno razmisle o onome što se od njih traži.

Uradi to zato što me voliš. Glavni razlog koji ljude navodi da zavole druge jeste taj što ih opažaju kao slične sebi. Prevaranti, kao što smo videli, obično započinju svoj pristup tako što ustanove percepciju sličnosti. Oni vas pažljivo posmatraju. Ispitivaće vas da bi saznali šta mislite i šta volite, a zatim će tvrditi da i oni vole iste stvari. Pre nego što shvatite šta se dešava, oni se već ponašaju kao da ste najbolji drugari. Tako je Endži osvojila Marka.

Ćaskanje i zapitkivanje prevaranata može ličiti na obično prijateljsko ponašanje, ali se ono odvija po veštački ubrzanom ritmu. Upamtite da je trenutna bliskost opasan znak hipnoze.

Obratite pažnju ako vam neko deli komplimente u vezi s nečim čime se veoma ponosite. Ili, posebno ako ste vernik, u vezi sa onim na šta ste najosetljiviji. Koliko god to bilo teško, dok se kupate u sjaju sintetičkog obožavanja, zapitajte se kako ste tako brzo stigli dotle.

Uradi to zauzvrat. Uzvraćanje je temelj normalnih odnosa. Kad nam neko nešto dâ, osećamo obavezu da mu uzvratimo. Prevaranti zloupotrebljavaju ovu automatsku reakciju. Oni vam ništa ne daju besplatno, niti zato što vas vole. Uvek očekuju veliku uslugu

zauzvrat. Baš kao ni Mark, često možda i nećete saznati cenu pre nego što stavite potpis na tačkastu crtu.

Uradi to zato što to svi rade. Ovaj obrazac zaključivanja prodaje odlično prolazi kod takmičara. Samo im recite da svi veliki igrači krše pravila i ako oni to ne urade, zaostajaće za njima. Kada bistri i uspešni ljudi ne bi redovno „padali" na ovaj štos, ne bi bilo propadanja banaka i niko u sportu ne bi koristio steroide. *Capisce?*

I buntovnici padaju na isti fazon. Za njih biti veliki igrač znači ne biti kukavica.

Vremenski ograničena ponuda. Brza priča navodi na brzo razmišljanje, primarno uverenje da će nešto nestati ako ga ne zgrabite odmah. Tako je Endži navela Marka da pređe granicu.

Vremenski ograničena ponuda utiče na svakoga, ali su buntovnici na nju posebno osetljivi. Oni se ponose time što brzo donose odluke zasnovane na zdravom razumu radije nego da se zamajavaju mnoštvom glupih detalja. Ponekad zaboravljaju da se đavo krije u detaljima.

Uradi to da bi bio dosledan. Kognitivna disonanca, ta neverovatna sila koja iskrivljuje stvarnost prilagođavajući je onome u šta već verujemo, zapravo je budalasta doslednost koju Emerson zove napast sitnih umova.[*] Prevaranti umeju da vaše sopstvene napasti okrenu protiv vas.

Kognitivna disonanca je psihološki princip koji omogućava zbližavanje. Ljudi pokušavaju da održe unutrašnji osećaj doslednosti između svojih postupaka i uverenja. To je teško činiti čak i uz pažljivo razmišljanje, a gotovo je nemoguće kada vampir pokušava da omete vašu percepciju o tome ko ste i u šta verujete, navodeći vas da prelazite jednu granicu za drugom.

Je li imitiranje mafioza bio Endžin svesni izbor? Frojd je uvek tvrdio da slučajnosti ne postoje. Za jednog Italijana to je očigledan, premda stereotipan štos.

Meni možeš da veruješ – ja sam stručnjak. Vampiri znaju da, bez obzira na sve, ljudi obično rade ono što im narede ljudi sa

autoritetom.

U najjezivijem psihološkom eksperimentu svih vremena, Stenli Milgram[*] je pokazao da su prosečni ljudi spremni da drugima daju ono za šta su verovali da predstavlja potencijalno smrtonosne elektrošokove, samo zato što im je neko u belom mantilu rekao da je to u redu.

Isti pogubni rezultat može se postići ako radimo suprotno od onoga što ličnosti od autoriteta traže od nas. Buntovnici, jeste li me čuli?

Uradi to da bih prestao/prestala da te gnjavim. Ovo nije jedan od Čaldanijevih obrazaca zaključenja prodaje, ali se tako često i tako uspešno koristi da sam odlučio da ga dodam na svoj spisak.

Uradi to, inače… Pretnja je najjednostavniji način zaključenja prodaje. Kao što smo videli u prethodnom poglavlju, nasilni rukovodioci ga stalno koriste

Na poslu, mnogi ljudi rade ono što njihovi vampirski šefovi traže od njih, jer se plaše da će u suprotnom biti otpušteni. To je ponekad istina, ali obično nije. Najbolji način da saznate kakve su uslovne okolnosti u vašoj firmi jeste da se raspitate šta se dešavalo s onima koji su u prošlosti odbijali takve ponude.

Ako možete da dobijete otkaz zato što ste ispravno radili, da li zaista radite na pravom mestu?

***

Vratimo se Marku i Endži.

Protiv svoje volje, Mark je sastavio nekoliko fokusnih grupa. Razgovarao je s klijentima i agentima prodaje i otkrio da su dva glavna razloga koje klijenti navode za investiranje u finansijske proizvode kompanije taj što žele da obezbede sebi novac za penziju, kao i da bi osigurali budućnost svoje dece. Napravio je prezentaciju prodaje koja se bavi obama razlozima, zajedno s grafikonima koji pokazuju koliko bi novca redovna mesečna ulaganja mogla da

donesu kada bi klijenti bili spremni da se penzionišu ili da decu pošalju na fakultete. Endži nije bila toliko oduševljena koliko se on nadao.

„Mark, ovde treba da razmišljamo nekonvencionalno. Ljudi veruju u štednju zarad penzije ili zarad obezbeđivanja budućnosti svoje dece. Oni nameravaju da štede, ali kada treba da izdvoje novac, uvek je tu nešto drugo na šta mogu da ga potroše. Prema tvom istraživanju, ti ljudi žele da se osećaju odgovornim. To moramo da iskoristimo. Šta ako bismo rekli agentima da govore ljudima da jedini način da odgovorno investiraju jeste da budu potpuno sigurni da dobijaju najbolji mogući prihod od svog novca? U suprotnom, zeznuli su svoju decu."

„Hm, tu postoji mali problem. Klijenti nisu sigurni da dobijaju najbolji mogući prihod za svoj novac, a agenti kažu da u mnogim slučajevima i nije tako."

Endži odmahne glavom. „Pravi problem je u tome što agenti ne umeju da tumače programe – brošure su prekomplikovane. Oni ne mogu da objasne ono što i sami ne razumeju. Ono što im stvarno treba jeste jednostavan i lako razumljiv način da pokažu klijentima da stvarno dobijaju najbolji prihod. To je marketing kakav nam je potreban."

„Hm, to nije sve." Mark duboko udahne i nastavi: „Agenti kažu da su kvote tako visoke da su pod stalnim pritiskom da odustanu od svojih sadašnjih obračuna, da prodaju i kupuju bespotrebno, samo da bi zaradili dovoljno provizije da mogu da prežive."

Ljutnja koju je Mark očekivao se ne pomalja. Umesto toga, Endži se zavali u stolici i duboko uzdahne. „Dobro došao među rukovodioce", kaže ona. „Prvo što ćeš primetiti jeste da je mnogo onih koji jednostavno ne uspevaju, te uvek za to krive sistem. Ti si dobro prolazio s provizijama. Znaš kako to ide."

To ide tako da Mark, kao ni većina nas, nije sasvim „čist". Verovatno je i on sam povremeno bespotrebno trgovao da bi mu računi bili u plusu. Po Endžinim rečima, svi to rade, a svi koji su sposobni da budu rukovodioci to znaju.

Pošto je i on sada rukovodilac, Mark zaključuje da i on mora tako da se ponaša. Dao je Endži ono što je tražila, a ona je, naravno, nastavila da traži još. Nekoliko godina kasnije, kada su neki investitori pokrenuli zakonske mere na osnovu netačnih informacija, Endži je svedočila da je Mark radio na svoju ruku, i da ona nije imala pojma šta on radi.

Nažalost, nije ni on. Za to je mogao da zahvali Endžinom zbližavanju.

***

Sa prevarantima, kao i sa svim ostalim vampirima, vi morate odlučiti gde ćete povući crtu. Zatim je morate povući i odlučno braniti. Neke od tehnika koje uspevaju u borbi s nasilnicima mogu vam pomoći i protiv prevaranata, ali samo ako niste već toliko izgubljeni u magli da zaboravljate ko ste i u šta verujete. Ako vam se čini da gubite kompas, popričajte s nekim u koga imate poverenja. Što se više ustručavate da iznesete sve na videlo, to je potrebnije da to ipak uradite.

7

Asocijalne kulture

Organizaciona kultura predstavlja skup pravila, uglavnom nepisanih, koja definišu jednu grupu. Ta pravila su tako ključna za funkcionisanje određene kulture da ih se članovi, čak i ako ne umeju da ih navedu, uvek pridržavaju. Članovi grupe misle, ponašaju se i rade na određene predvidljive načine. Oni koji to ne rade, smatraju se autsajderima.

Emocionalni vampiri na vrhu lestvice upravljanja stvaraju organizacione kulture prema sopstvenom liku. Da biste bili njihov deo, morate da mislite i ponašate se kao oni.

Nepisana pravila koja definišu asocijalnu kulturu trebalo bi već da vam budu poznata ako ste gledali bilo koji film o mafiji. Ako vaša organizacija radi po tim pravilima, pripadate kriminalnoj organizaciji, ili barem grupi koja se tako ponaša.

Uvek je „mi" i „oni"

U asocijalnoj organizaciji uvek postoje dobri momci i loši momci, ali ostatak sveta može loše momke smatrati dobrim momcima. Neprijatelji asocijalnih tipova jesu svi koji pokušavaju da ih spreče da rade šta god požele. Još jedno *mi* i *oni* jesu organizacija i klijenti ili investitori koje ona otvoreno iskorištava radi zarade. A još jedna podela na *nas* i *njih* jeste podela između upravnog vrha i ostatka organizacije, čija je uloga da ćuti i radi.

Plata je dobra, čak i ako posao nije

Novac je mamac asocijalnih organizacija. Ljudi rade za njih i ostaju u njima čak i protiv svojih ubeđenja, zbog toga što je tu plata mnogo bolja nego na bilo kom drugom mestu. Lisice na rukama su možda zlatne, ali su ipak lisice.

Sve je tajna

Znanje se pomno čuva među ljudima u vrhu. Vama govore šta da radite, a od vas se očekuje da umete da obavite svoj posao. Pitanja nisu dobrodošla.

Nema pisanih dokumenata

Dokumenta se mogu koristiti kao dokazi. Većina asocijalnih organizacija ne bavi se kriminalnim poslovima. Ili bar ne postoje jasni zakoni protiv onoga čime se oni bave. Kao organizacije, one su prevarantske i eksploatatorske, ali čine sve što je potrebno da prikriju te aspekte svog delovanja. Spolja ovakva kultura izgleda kao obična poslovna organizacija.

Morate se dokazati

Da biste postali deo asocijalne organizacije, morate uraditi nešto protivzakonito, nemoralno ili eksploatatorsko kako biste pokazali da pripadate grupi.

Bilo da je reč o prepravljanju poslovnih knjiga, falsifikovanju informacija u prodaji ili prikrivanju grešaka, u asocijalnoj organizaciji se od vas očekuje da obavite posao. Niko vam neće otvoreno reći da treba da lažete, varate ili kradete. Očekuje se da to uradite na sopstvenu inicijativu. Ako biste bili tako glupi da to razglasite na sva zvona, vi ćete nastradati.

Omerta

Niko ništa ne priča, čak ni kada napusti organizaciju. Ako priča, ostatak karijere spavaće među ribama.

Ako Kum zatraži uslugu, dobiće je

Ako vam je rečeno da nešto uradite, radite to i ne postavljate pitanja. *Capisce?*

Ako prekršite pravila, gotovi ste

U novije vreme, većina organizacija koristi advokate umesto ubica. Više koštaju ali, sve u svemu, efikasnije i čistije obavljaju posao.

***

Bez sve šale, ako vaša organizacija funkcioniše po ovim pravilima, zaglibili ste do guše. Mada verovatno ne treba ja to da vam kažem. Potrebno je da porazgovarate o svojoj karijeri sa dobro upućenom osobom kojoj iskreno verujete.

Moj najbolji savet vam je da se izvučete tiho i bez sukoba, a zatim krenete pravim putem.

8

Histrionični vampiri

Histrioničan znači dramatičan. Najvažnije što treba da znate o histioničarima jeste da oni neprestano izvode predstavu. Ta predstava ne liči na školske priredbe. Po njihovom završetku, skidali ste kostim i vraćali se sebi. Za histrionične vampire predstava se nikad ne završava. Oni se pretvaraju u ulogu koju glume, bar u sopstvenoj glavi, ako ne i u vašoj.

Baš kao što su asocijalni vampiri zavisni od uzbuđenja, histrionični žude za pažnjom i odobravanjem. To su ekstrovertni tipovi za koje je publika jedina stvarnost. Oni žele dobre kritike i spremni su da se svojski potrude da ih dobiju. Ako im se iole pruži prilika, doplesaće vam do srca i pevajući vam se uvući pod kožu. Oni su izmislili muzičke komedije. Međutim, sposobni su i za prefinjenije predstave. Histrionični vampiri su majstori uljudnog razgovora, tako duboko zainteresovani da se uz njih osećate zanimljivim. Jedna od njihovih najljupkijih tvorevina je ćaskanje, čudesni lepak koji drži razgovor na okupu. Oni su takođe izmislili tračarenje.

Histrionični vampiri imaju sve osobine potrebne da vam se upletu u život ili u posao. Želite lep izgled? Oni ga imaju (ili će provesti sate i sate trudeći se da ga postignu). Želite motivaciju? Oni su puni entuzijazma i vrcaju od duhovitosti. Želite li pozitivan stav? Može! To jest, stav – ne i suština. Ono što histrioničari ne podnose jesu dosadne svakodnevne obaveze. Umesto toga radije bi održali predstavu, ili možda motivacioni sastanak.

Histrionični vampiri su obično vrlo nadareni za uloge koje glume, ali im je opseg uloga ograničen. Oni su uvek dobri momci, bar dok kritike ne postanu loše, ili dok publika ne izgubi interesovanje. Onda

se prebacuju u drugu ulogu, ulogu žrtve. Posebna specijalnost su im bolesničke drame, kao i jeftine sapunice u kojima ste vi zločinci.

Ovi vampirski glumci naginju dijagnozi koja je ranije bila poznata kao *histrionični poremećaj ličnosti*. To stanje je poznato od davnina, ali mu se naziv stalno menja. Ovaj naziv, koji će takođe uskoro izaći iz mode, predstavlja pokušaj da se zameni politički nekorektan naziv *histeričan.* Starogrčki lekari poput Galena i Hipokrata smatrali su da su dramatične promene raspoloženja i neodređene zdravstvene pridužbe koje su viđali u slučajevima histrioničnog ponašanja izazivane kretanjem besplodne materice (*hystericum*) po telu.

Nažalost, vekovima se smatralo da je histrionični poremećaj vezan pre svega za žene, što je i izazvalo političke probleme sa dijagnozom. Ova pogrešna pretpostavka nastala je zbog toga što su histrionični tipovi koji se najčešće pojavljuju na psihijatrijskim klinikama uglavnom pasivni i stereotipno ženski. Njih su tamo upućivali uglavnom frustrirani lekari, ne znajući šta drugo da rade. Setite se samo svoje drage tetke Mice, koja već trideset godina umire od nedijagnostikovane bolesti. Histrioničari svoje probleme nikad ne vide kao duševne. Većina njih smatra da uopšte i nemaju probleme, već samo nesreću da su okruženi bezosećajnim i nemotivisanim ljudima.

Stereotipni histrioničari se često nazivaju paničarima. Oni na najmanji povod počinju da histerišu. Mislim da psihijatrija u velikoj meri zanemaruje manje upadljive histrioničare, žene i muškarce, koji na svojim radnim mestima ponekad toliko izluđuju ljude oko sebe da njihovi saradnici često na kraju budu prinuđeni da sami odu na lečenje.

Psihologija i psihijatrija često zaboravljaju i na histrionične muškarce, koji svaki vid lečenja smatraju slabošću. Mi ih možda ne zapažamo, ali vi ste ih svakako primetili. Muški histrioničari najčešće igraju uloge dobrih momaka kao što su tata u pedesetim, vatreni navijač, šaljivdžija koji priča viceve ili prezauzeti biznismen. Histrionične žene na poslu takođe igraju iste te uloge, i to često bolje od muškaraca.

Bilo da su muškarci ili žene, histrioničare njihove stručnije kolege češće unapređuju, jer se njihovo oduševljenje i pozitivan stav često brkaju sa sposobnošću. Oni izgledaju kao savršeni menadžeri srednjeg ranga, koji umeju da usreće sve oko sebe i ne stvaraju probleme nadređenima. Zbog toga i dobijaju posao, i usrdno se trude da ga tako i obavljaju. Nažalost, dosadni tehnički detalji posla često im se ispreče na putu. Histrioničari ne obraćaju previše pažnje na pojedinosti. Oni čvrsto veruju da će se, ako su svi dovoljno motivisani, detalji razrešiti sami od sebe

Ako radite za histrioničara, učestvujete u predstavi, sviđalo se to vama ili ne.

Uloga koja je vama namenjena jeste uloga srećnog i motivisanog službenika koji samo radi svoj posao i ne postavlja suviše nezgodnih pitanja. Teško vama ako se ne pridržavate scenarija. Pre svega, vrlo je moguće da ćete biti upućeni na časove socijalnih veština ili motivacioni seminar. Ako vas tamo ne poprave, pa, vi jednostavno niste deo tima, i sami ste krivi za to. Svi histrioničari imaju crne pojaseve u pasivnoj agresiji.

Niko ne ume tako da zlostavlja kao žrtva.

Ako vam ovaj opis zvuči poznato, to je zbog toga što je srednji nivo upravljanja mnogih organizacija, a ponekad čak i viši nivo upravljanja, pun histrioničara koji su tu dospeli zbog svojih socijalnih veština. Ovo je tako česta pojava da su mnoge organizacione kulture poprimile neke odlike histrioničnih ličnosti. Ekstrovertni tipovi koji se dobro predstavljaju na sastancima vrednuju se više od introvertnih ljudi koji se drže svojih kancelarija i trude se da dobro obave posao.

Histrioničare ćete pronaći na svim nivoima u svakoj organizaciji. Kada sve ide kako treba, oni su sjajno društvo, vedri i optimistični, ali čim se javi problem, on se lako shvata kao nečiji negativan stav. Ako problem ne ispari primenom pozitivnog razmišljanja, histrioničari brzo postaju malodušni. Veoma se uznemire ili se razbole. U svakom slučaju, ljudi koji rade s njima na kraju trpe bar koliko i oni, a problemom se možda uopšte niko neće ni pozabaviti.

***

Spolja histrioničari liče na gomilu protivrečnosti. Oni ne podnose sukobe, ali ih vrlo često izazivaju. Veoma su ljubazni, ali takođe mogu da budu i neverovatno okrutni. Zagovaraju poštovanje pravila, ali ih redovno krše kad im je to potrebno. Ovaj spisak je beskonačan. Histrioničari liče na lažove i licemere, ali ako ih tako vidite, verovatno ćete počiniti najveću grešku koju možete napraviti s jednim histrioničarem: pokušati da okončate njihove samoobmane i naterate ih da stvarnost sagledaju kao vi.

Ako ne želite da sebi navučete bedu na vrat, ono što govorite histrioničarima mora biti u skladu sa onim što oni veruju o sebi. Ako pokušate da im kažete da nisu ono što misle da jesu, najbolje što može da se desi jeste da vas ne čuju. Da biste se uspešno izborili s histrioničarima, morate razumeti kako funkcioniše njihov um i morate se kretati unutar tih granica.

Histrionične ličnosti bile su Frojdovi omiljeni pacijenti. Oni su ga naučili svemu što je saznao o nesvesnom. Histrioničari su izmislili *potiskivanje,* odstranjivanje uznemirujućih misli iz sopstvene svesti. Potiskivanje je, po definiciji, nesvestan proces.Ako ste svesni da to radite, ne uspeva. Reći histrioničaru da on ili ona nešto poriču više je nego beskorisno. U svetu histrioničara, *moguće* je biti vegetarijanac koji jede ribu ili piletinu, ili menadžer koji nema pojma da postoje stvarni problemi u njegovom ili njenom odeljenju.

Tajna izlaženja na kraj sa histrioničarima jeste u tome da ih poznajete bolje nego što oni poznaju sebe. Čak i u njihovim najpozitivnijim i najvedrijim trenucima, negde u pozadini njihovih misli krije se neodređeni osećaj da nešto nije u redu, da postoji nešto zbog čega bi pažnja i odobravanje za kojima oni žude mogli nestati. To je strah kome se morate obraćati, ali tako da ga nikada ne izrazite otvoreno. Mada histrioničari nikad ne greše i nikada ni u čemu nisu loši, oni uvek žude da budu što bolji. Da biste uspeli da se izborite s njima, morate iskoristiti upravo tu želju. Ako se pitate kako da to postignete, uključite televizor ili prelistajte bilo koji časopis.

Umetnost i nauka reklamiranja zasnovani su upravo na toj pretpostavci.

Da biste uspešno komunicirali sa histrioničarima, morate govoriti jezikom reklama i reklamnih poruka. U sledećem poglavlju govorićemo više o tome. Za sada, vaš prvi zadatak jeste da prepoznate sve raznovrsne tipove histrioničara. Upitnik koji sledi trebalo bi da vam pomogne u tome pošto se, kako ćemo videti, histrionični stil ispoljava na mnogo različitih načina.

Upitnik za prepoznavanje histrioničnih vampira

Tačno ili Netačno: Računajte po jedan poen za svaki *tačan* odgovor.

1. Ta osoba se obično izdvaja u masi zahvaljujući svom izgledu, oblačenju ili ličnosti.T N

2. Srdačna je, vedra, zabavna i nezamenljiva u društvu.T N

3. Voli društvene skupove.T N

4. Često se izražava u superlativima.T N

5. Ponaša se prema površnim poznanicima kao da su joj bliski prijatelji.T N

6. Uživa u ćaskanju, ogovaranju i prepričavanju raznih priča.T N

7. Retko kada sedi za svojim radnim stolom i stvarno nešto radi.T N

8. Pogled te osobe se blago zastakli kad god neko priča o tehničkim pojedinostima.T N

9. Kad joj se postavi pitanje o konkretnim detaljima, često odgovara živopisnim ali neodređenim klišeima, parolama ili sportskim metaforama.T N

10. Veruje da je sve u stavu.T N

11. Često govori drugima iza leđa.T N

12. Reaguje zaprepašćeno i iznevereno ako neko govori njoj iza leđa.T N

13. Ne tvrdi da je pametna, ali ne može da zamisli da nije u pravu.T N

14. U stresnim situacijama ponaša se nepredvidljivo. Reaguje burno, potpuno se povlači, ili oboje.T N

15. Ne podnosi kritiku.T N

16. Nikad ne priznaje da je ljuta, čak ni kada je njen bes svima očigledan.T N

17. Često zanemaruje svakodnevne detalje.T N

18. Šalje mnoštvo teško razumljivih mejlova. Shvatate da ju je nešto uznemirilo, ali često ne možete da dokučite šta je to, ili šta ta osoba namerava da preduzme povodom toga.T N

19. Boluje od jedne ili više neobičnih bolesti koje se pojavljuju i nestaju bez vidljivog razloga.T N

20. Strastveni je obožavalac određenih televizijskih emisija ili sportskih timova.T N

Rezultati: Pet ili više tačnih odgovora označavaju osobu kao histrioničnog emocionalnog vampira, mada ne znače obavezno i dijagnozu histrioničnog poremećaja ličnosti. Ako ste za jednu osobu skupili više od deset tačnih odgovora, budite oprezni. Ono što on ili ona ne znaju, moglo bi da povredi vas.

Šta mere pitanja

Specifična ponašanja obuhvaćena ovim upitnikom vezana su za nekoliko suštinskih odlika ličnosti koje definišu histrioničnog emocionalnog vampira.

Ekstrovertnost

Histrioničari su prava društvena bića. Nalaze se na najvišem vrhu introvertno-ekstrovertne lestvice. To znači daleko više od toga da uživaju u izlascima, mada je i to sasvim tačno. Introvertno-ekstrovertna lestvica zapravo odgovara na pitanje gde se nalazi stvarnost jedne osobe. Za introvertne, stvarnost je u njihovoj glavi; za ekstrovertne, stvarnost je negde spolja, u njihovom odnosu s ljudima. Svi se nalazimo negde na toj lestvici, obično blizu sredine. Sazrevajući, stičemo neke od veština koje suprotna grupa poseduje

prirodno, jer su i jedne i druge odlike neophodne. Introvertni ljudi nauče da se socijalizuju, dok se ekstrovertni uče introspekciji.

Potrebno je prilično umeće da bi se introvertna osoba ponašala kao ekstrovertna i obrnuto. Histrioničari ne moraju da se trude. Oni su do te mere ekstrovertni da jedva mogu da zamisle išta ispod površine. Ovaj hendikep može da predstavlja izuzetnu prednost, bar na kratke staze. Svet je naklonjen ekstrovertnim ljudima. Oni nam se više sviđaju i pripisujemo im sposobnosti koje često nemaju. To nigde nije tako očigledno kao u poslovnom svetu, gde su stav i motivacija presudni.

Asocijalni, histrionični i narcisoidni tipovi obično su ekstrovertni. Histrioničari najviše od svih. Opsesivno-kompulzivni tipovi su introvertni. Možda su nam neophodni, ali nas ne privlače.

Većina ljudi uživa u društvu histrioničara, ili je bar najčešće tako. Oni umeju da budu vedri, srdačni, duhoviti, seksepilni, uzbudljivi ili kakvi god vi poželite, osim sadržajni. Bez histrioničara, svet bi bio manje dopadljivo mesto, vrlo uštogljeno, bez drame i stila.

Potreba za odobravanjem

Histrionični vampiri obožavaju pažnju, pod uslovom da je pozitivna. Oni se bore za društvenu prihvatljivost i veoma se trude da ispune svačija očekivanja – osim ako ta očekivanja podrazumevaju obavljanje dosadnih svakodnevnih poslova.

Histrionični vampiri veruju da svi treba da ih smatraju božanstvenim. Oni kritiku vide kao beznačajno gunđanje koje treba ugušiti dopadljivošću, ili pak kao povredu prirodnog zakona. U svakom slučaju, ne žele da čuju ništa osim bezrezervnih pohvala. Čak i kad izgleda da sebi nalaze manu, oni to pre pripisuju niskom samopoštovanju nego tačnom uočavanju. Ako ste im dobar prijatelj, očekuje se da ih uverite da je tako.

Ako se usudite da ih kritikujete, bićete zapanjeni koliko ćete se brzo u njihovim očima iz najdivnije osobe na svetu preobraziti u otelotvorenje zla.

Nepredvidljivost

Stvarnost histrioničnih vampira definišu utrobni osećaji, više nego objektivne činjenice. Lepršanje krila leptira u dalekoj Kini dovoljno je da promeni raspoloženje histrionične osobe. Još manje od toga je dovoljno da im promeni mišljenje.

U izrazito stresnim situacijama, histrioničari su zbunjeni i hiroviti. Nikad se ne zna hoće li napraviti dramu, ili pak poricati da problem uopšte postoji.

Verovanje u čaroliju

Histrionični vampiri veruju da će, ako nešto dovoljno žele, to nekako dobiti. Oni možda neće jasno izraziti ovo svoje uverenje, ali se ono vidi po njihovim rečima i postupcima. Ovaj mehanizam delovanja čarolije možda podrazumeva specifično natprirodno biće ili neku nedefinisanu silu koja zahteva vrlo malo napora osim iskrenog ubeđenja i iskrene želje. Ovo histrionično uverenje ispoljava se u bezbrojnim oblicima i tradicijama. Pisma Deda Mrazu, nju ejdž pokreti kao i motivacioni skupovi u vašoj kancelariji, zasnivaju se na usrdnoj nadi da će se nešto što dovoljno želite i ostvariti.

U ovom uverenju nema istine, ali ono je više metaforičko nego bukvalno. Histrionični tipovi ne razlikuju jedno od drugog. Za njih je čarolija stvarnost.

Zanemarivanje pojedinosti

Histrionični tipovi ne razmišljaju previše o tome kako se i zašto neke stvari dešavaju. One se jednostavno dese.

Histrioničari često znaju manje o sopstvenim motivima nego o motivima svojih omiljenih slavnih ličnosti i sportista.

Neodređenost komunikacije

Histrioničari vole krilatice i sportske metafore. Oni o sportu razmišljaju isključivo u vidu motivacionih parola, bez imalo konkretnih planova i činjenica.

Fizički simptomi

Histrionični tipovi su izmislili bolesti kojima je nemoguće odrediti dijagnozu. Njihov život predstavlja zbrku stvarnosti i fantazije,

opsesije i potiskivanja, nagona i stega.

Kada su izloženi stresu, ispoljavaju to telesno, više nego psihički. Za njih bolest predstavlja način izražavanja, koji treba tumačiti kao poeziju, i istovremeno lečiti lekovima i terapijama. Histrioničare boli kičma kad ne mogu da se usprave.

Ili dobijaju zatvor kada više ne mogu da trpe sranja.

Njima retko kada pada na pamet da je tretman koji im je potreban više psihološki nego medicinski. Oni kao način za lečenje stresa vide sedative i antidepresive pre nego promenu načina mišljenja i ponašanja.

***

Histrionični vampiri koje srećete na poslu javljaju se u dva glavna tipa: glumatala, koja traže pažnju i spremna su na sve da bi je dobili, i pasivno-agresivne, koji toliko žude za odobravanjem da ne mogu da zamisle ni da urade ništa što je neprihvatljivo.

Ispod površine, ova dva tipa su prilično slična. Estrada je samo jedna.

9

Čudesni svet histrioničnih glumatala

Zamislite histrioničnu ličnost kao zamršeni splet neprepoznatljivih protivrečnosti koji je spolja izmalterisan, premazan blistavim slojem boje i predstavljen vam kao novi, unapređeni model onoga što želite da vidite. To je prava čarolija – osim ako se zagledate ispod površine.

Histrioničarima najbolje uspeva da dobro izgledaju. Nevolje počinju kada treba da znaju ko su i šta rade. Najvažnije što treba da upamtite kad imate posla s histrioničarima jeste da ono što vidite nipošto *nije* ono što dobijate.

Najjednostavniji i najmanje opasni histrionični tipovi koje ćete sresti na poslu jesu oni koji toliko glumataju tražeći pažnju da u svemu preteruju. Recimo da nisu naročito prefinjeni. Čini se da ne shvataju razliku između kancelarije i rijaliti programa.

Sigurno ste ih već videli: uobičajeni tip je ambiciozna barbika na visokim tankim potpeticama, u kratkoj suknji i uskoj bluzi, tako majušnoj da joj se vidi tetovaža na donjem delu leđa kad god se sagne, što veoma često radi ispred lakovernih muškaraca koji jedva čekaju da urade njen posao. Možda vam neće biti lako da u to poverujete, ali histrionične barbike stvarno nemaju pojma da bi iko mogao da pobrka njihovu napadnu druželjubivost sa pravim seksualnim zavođenjem. Teško onoj jadnoj naivčini koji bi to pokušao.

Ljudi koje barbike i druga histrionična glumatala najčešće izmožde jesu oni koji im iskreno poveruju i vernici, koji se preterano nerviraju zbog njihove bestidne izveštačenosti i neprofesionalnog ponašanja.

Ako vam barbike smetaju, upamtite da, kao i svi histrioničari, one ne pokušavaju da obmanu vas niti bilo koga drugog. One obmanjuju

sebe. Barbike su mnogo manje od vas svesne svoje napadne seksualnosti i manipulacija. Ako vas njihovo besramno ponašanje nervira, vi ćete trpeti posledice. Najbolje je da samo uživate u predstavi, ali da se nikako ne umešate među glumce.

Muški histrioničari takođe na posao dolaze u kostimima. Oni su službenici koji žele da liče na likove iz *Ljudi s Menhetna*, u sjajnim odelima kupljenim na rasprodajama i s previše losiona za brijanje. Još jedan omiljeni lik je simpatični štreber iz svih serija koje vam padaju na pamet. Zavisno od toga gde živite, možda naletite i na nekog kauboja, ali nikada na onog ćutljivog i jakog.

Muški obrazac histrioničarskog seksepila obično je verbalan više nego vizuelan. Čini se da su svi zavisni od bezuspešnih pokušaja da budu duhoviti. Ponekad mogu da budu zaista smešni, ali čak i tada su na granici jadnog.

Šta god da radite, nemojte se smešiti. Histrioničari uljudno smeškanje brkaju sa zacenjivanjem od smeha.

Histrionični stendap komičari umeju da budu neprijatni ali obično nisu opasni, osim ako njihovo ponašanje ne doživite kao problem. Znam da postoje pravila o seksualnom uznemiravanju, ali ja bih dobro razmislio da li da ih tužim, osim ako vaš advokat nije prisustvovao tom slučaju kao svedok. Setite se Anite Hil na suđenju Klarensu Tomasu.[*]

Ima nekih slučajeva seksualnog uznemiravanja kojima svakako treba stati na put. Na histrioničare jednostavno ne treba obraćati pažnju.

Ako samo želite da ti tipovi prestanu da vas smaraju, najefikasniji način jeste da uopšte ne reagujete. Ako je to moguće, samo se udaljite, ne govoreći ništa.

Histrionična glumatala mogu da vas povrede samo ako podlegnete njihovim predstavama ili se razbesnite. U tom slučaju možete zaista biti gadno povređeni. Isto važi i za pasivno-agresivne tipove koje ćemo upoznati u narednom poglavlju.

Uživajte u predstavi, ali se ne penjite na pozornicu ili, još bolje, jednostavno se udaljite.

Nažalost, postoje histrioničari od kojih se ne možete udaljiti, kao što je vaš šef.

Rukovođenje pomoću čarolije

Histrionični vampiri veruju u čarolije. Oni umeju da izvedu da problemi nestanu tako što ne obraćaju pažnju na njih. Njihove ličnosti zasnovane su na uverenju da će se, ako oni budu dovoljno vedri i pozitivni, sve rešiti samo od sebe. Ne pitajte ih kako, samo ćutite i verujte.

Histrionični upravnici su ekstrovertni. Oni ne provode mnogo vremena u svojoj glavi, odmeravajući mogućnosti i razmatrajući ih. Umesto toga se usredsređuju ka spoljašnjosti, pokušavajući da motivišu svoje potčinjene. Ako svi imaju pozitivan stav, komplikacije nestaju; sve što je teško postaje lako a problemi prosto iščile. To je takođe izvanredna predstava.

Naziv koji oni daju ovom magijskom pristupu upravljanju glasi *motivacija.*

Kliv Gauer, bivši košarkaš, sportski komentator i poznati motivacioni govornik (i histrionično glumatalo), već se znoji pod reflektorima. Svaka kap znoja jasno se vidi na ogromnom ekranu iza njegovih leđa.

„Igrao sam protiv Džordana", grmi Kliv preko ozvučenja. „Majkl Džordan mi je drug. Veliki sportista i još veći čovek. Jednog dana, razgovarao sam s Majklom Džordanom. 'Klive', rekao mi je on, 'ima mnogo talentovanih momaka, ali ti i ja znamo da su oni koji zaista uspevaju oni koji imaju ispravan stav.'

Ne moram da vam govorim da je Majkl Džordan sprovodio svoje učenje u praksi. *On* je imao ispravan stav. Pitanje koje ću vam danas postaviti glasi: imate li vi isti takav stav kao Majkl Džordan?" Kliv zastane, dajući im vremena da razmisle o pitanju. Njegove ogromne oči prelaze preko publike, zavirujući im, kako im se čini, pravo u dušu.

„Kao što je rekao Majkl, 'oni koji zaista uspevaju jesu oni koji imaju ispravan stav. Ako *vi* imate ispravan stav, niko nije dovoljno jak da zaustavi vaš zalet ka uspehu'." U sali odjekne pljesak, ali Kliv samo

odmahne rukom.

„Uzmite, na primer, mene. Ja nisam rođen kao uspešan sportista. Priznajem da nisam imao mnogo talenta dok sam rastao u najbednijem i najsiromašnijem kraju San Dijega. Taj talenat mi ništa nije vredeo. Zašto? Zato što sam imao astmu. Bolest je bila tako teška da je lekar rekao mojoj majci da neću doživeti veliku maturu." Kliv ozbiljno klimne glavom. „Tako je; rekao je da neću dočekati da završim srednju školu. Ali taj lekar je sada mrtav, a ja ovde pričam s vama. Zašto? Zato što sam imao ispravan stav!" Pljesak je ovoga puta glasniji. Kliv opet odmahne rukom. „*Odbio* sam da poverujem da čak i astma može da me spreči. I zato sam danas ovde. Ovde sam da vam kažem da je *stav važniji od svega*! *Ako imate dobar stav, ništa i niko vas ne može zaustaviti!*" Iz publike se čuje bučno odobravanje.

Motivacioni govornici prepričavaju glavni herojski mit sporta i biznisa: sve je moguće ako imate ispravan stav. Ovaj koncept je neophodan za uspeh, ali to je metafora a ne bukvalna činjenica. Stav zapravo nije sve. Treniranje, sposobnost, specifično znanje i jasna usmerenost takođe su važni. U glavama histrionika, međutim, čarolija je uvek milija od složenih pojedinosti.

Ponekad čarolija i uspeva, ali ne sasvim onako kako to histrioničari zamišljaju. Da bismo se uspešno izborili s histrioničarima, moramo da radimo ono što oni ne rade i da podrobnije razmotrimo tehničke aspekte obavljanja zadataka, umesto da obraćamo pažnju na to kako se ljudi osećaju dok ih rade. Dozvolite da vam iznesem neke pojedinosti.

Pored toga što je obdaren prirodnim talentom, Majkl Džordan je proveo bezbrojne sate uvežbavajući svaki detalj svoje umetnosti, naročito one delove koje je smatrao težim. Rekao bih da je to radio onako kako to radi većina uspešnih ljudi. Najpre je definisao koje tačno ciljeve treba da postigne. Takođe, verovatno je pronašao nekoliko vrlo sposobnih trenera da mu pomognu u tome, jer tome služe treneri. Motivaciona priča u svlačionici je možda dobra predstava, ali ona deluje samo posle dugih sati treniranja i prakse.

Zatim, Majkl Džordan je morao da odradi te duge sate. Da bi to postigao, morao je da uobliči unutrašnje uslovne okolnosti, da bodri i nagrađuje sebe da bi mogao da nastavi dalje. On je možda taj proces nazvao „ispravnim stavom", ali to ne bi delovalo da nije imao tačno određene ciljeve i usmerenja.

Herojska motivacija postala je popularna u vreme kada se manje pažnje poklanjalo tehnici i kada su čestiti prodavci (ali ne prevaranti opisani u šestom poglavlju) radili putujući bez igde ičega osim osmeha i dobre volje. Ona priziva element snage duha, koji je neophodan da biste nastavili dalje pošto vas desetak puta dnevno odbiju. U tom smislu, on je koristan i dostojan divljenja. Ovaj koncept je iz prodaje prenesen u kulture mnogih organizacija i širio se pod uticajem histrioničnih rukovodilaca koji su prigrlili čaroliju, jer njihovim ličnostima ne nedostaje duha, ali oskudevaju u tačnim pojedinostima.

Motivacioni govor može da bude koristan kao dodatak tehničkim aspektima upravljanja, ali ništa ne može tako da demotiviše zaposlene kao pokušaj korišćenja magijske motivacije umesto odluka, podrške i usmerenja koje rukovođenje zapravo zahteva. Poruka koju histrionični menadžeri nehotično šalju svojim potčinjenima glasi da je jedini razlog što imaju probleme taj što nisu dovoljno motivisani da ih rasteraju.

Na sastanku tima u ponedeljak u pola osam ujutru, Džin želi da pokrene zaposlene puštanjem motivacionog govora. Ima ih na stotine daunloudovane na svom telefonu.

Danas je to govor Kliva Gauera, jednog od njegovih omiljenih stručnjaka. Kad god Kliv kaže nešto upečatljivo, Džin to zapisuje na elektronskoj tabli, podvučeno i pod navodnicima. Na kraju sastanka, svaki član tima dobiće odštampani zapisnik.

Pošto je Klivov govor završen, Džin prilazi tabli. „Neprestano poboljšanje kvalilteta jeste način da postanemo prava moderna firma, orijentisana prema potrošaču. Kreativnost! Fleksibilnost! Uvek moramo budno tražiti načine da s manje postignemo više. Kako kaže Kliv, moramo uključiti i srce, a ne samo glavu. Sve to možemo postići ako imamo ispravan stav. S novim informacionim sistemom u

upravljanju možemo da pratimo svoj učinak, da povećamo prodaju i poboljšamo ionako odličnu uslugu koju naše mušterije očekuju."

Stiv diže ruku. „O kakvom poboljšanju tačno govorimo?"

„Ništa većem nego što možemo da postignemo, momče", odgovara Džin. „Ako bismo samo naučili da radimo pametnije umesto napornije."

Uključuje se i Džamal. „A šta je s vremenom potrebnim da se prebacimo na novi sistem? Mnogo je složeniji od starog. Sigurno će biti teškoća."

„Biću iskren prema vama", kaže Džin, odmahujući glavom. „Uprava ne misli da vi sve to možete da uradite. Rekli su da je to suviše – kako su se ono izrazili? – ambiciozno. Ali ja sam im kazao da imamo sve što nam je potrebno da pređemo u napad i pobedimo."

Pređi već jednom na stvar, misli Gven. Ona uzdiše i diže ruku. „Pretpostavljam da imamo određene ciljeve i rokove. Postoje li procene o tome koliko će kašnjenja ovo prebacivanje tačno izazvati?"

„Znaš, to bi mogao da bude problem", odgovara Džin. On ustaje i ispisuje na tabli reč PRETPOSTAVKA, a zatim povlači crte između T i P i između O i S, tako da na tabli piše PRET/PO/STAVKA. „Kada nešto pretpostavljate, morate ići STAVKU PO STAVKU."

Na tim sastancima Gven se ponekad oseća kao da je kroz zečju rupu upala u Zemlju čuda. Ni u čemu nema logike, a oko nje su samo široki, bezlični osmesi.

Zbog čega Džin dobija tu ogromnu platu?

Odgovor je *da dobro izgleda.* To mu stvarno odlično ide od ruke. Kad je reč o rukovođenju, tu je slab, ali čini se da to nikome bitnom nije ni važno.

Pravo rukovođenje znači balansiranje. Histrioničari poput Džina strahovito su loši u balansiranju. Oni se plaše da će, ako su suviše određeni u vezi s nečim što je potrebno u jednoj oblasti, ograničiti svoje mogućnosti u drugim. To je istina, ali to je usud svih menadžera. Bez obzira na to koliko ste motivisani, niko ne može naterati sve redom da neprestano rade više na svim poljima.

Histrionični menadžeri zaobilaze ovu teškoću tako što pretpostavljaju da su svi poput njih. Histrioničari iskreno veruju da mogu sve da postignu, jer potiskuju sve što ne mogu da postignu. Njihov unutrašnji svet je jednostavan; zamislite ga kao brojčanik s natpisima koji se kreću od Dobrog do Sjajnog i Izvanrednog, sve do stratosfere. Na drugom delu brojčanika jednostavno piše: *Ne zalazi tamo.*

Džinov jednostavni svet može biti opasan za ljude koji ga ne razumeju. Njegova zamisao o proceni rada zaposlenih podseća na dve velike kutije. Jedna je za „dobre momke", s pozitivnim stavom, koji mogu da završe svoj posao ne zahtevajući mnogo šta sem podsticajnih priča i povremenih pohvala i tapšanja po ramenu. Tu je, zatim, i kutija bez dna, za „loše momke". Ako Gven ne pripazi, mogla bi da završi u njoj.

Jedna od mnogih protivrečnosti histrioničarskih ličnosti jeste njihov način klasifikovanja ljudi. Oni misle da ste divni, dok ne pomisle da ste grozni. Da biste prešli na suprotnu stranu, potrebno je samo da ih kritikujete. Histrionični tipovi mrze konflikte, pa ipak ih izazivaju na sve strane. Naravno, oni to ne vide tako. Za njih je *vaš* negativan stav uzrok problema.

Dakle, šta Gven treba da radi? Ona zapravo samo želi da natera Džina da radi svoj posao tako što će dati jasne odgovore, razviti diskusiju o tome koji su ciljevi mogući i realistični, a zatim doneti odluku i pridržavati je se duže od deset minuta. Kako naterati histrioničnog rukovodioca da zaista rukovodi?

Gven nije jedina sa ovakvim problemom. Srednji nivo rukovođenja u brojnim organizacijama pun je histrioničara poput Džina, koji su na te položaje dospeli zahvaljujući tome što su pozitivni i motivisani, a ostaju na njima tako što se brinu da niko ne zaljulja brod. Lako je naljutiti se na njih ili ih ismevati, ali to možete raditi na sopstveni rizik. Bes prezrenog histrioničara je pogibeljan.

Na histrioničare se može uticati da rade bolje, ali to zahteva jasno i sporo razmišljanje i izvesnu prefinjenu pozorišnu veštinu.

Kako da naterate svog histrioničnog rukovodioca da, za promenu, radi svoj posao

Ako želite da naterate svog menadžera da upravlja, morate krenuti od jasnije predstave od one koju on ili ona imaju o tome šta je upravljanje i kako se ono vrši.

Upravljanje je više način razmišljanja nego izvršavanje određenih zadataka. Ono podrazumeva integrisanje širokog i veoma promenljivog skupa ličnih i organizacionih potreba. Rukovođenje je izvršavanje na širokom planu onih zadatka koji histrioničari nisu u stanju da izvrše ni u okvirima sopstvene ličnosti. Umesto da integrišu suprotstavljene sile, histrionični tipovi se po pravilu intenzivno usredsređuju na neke od njih, ne obraćajući pažnju na ostale, ne primećujući da su one u međusobnoj vezi. U ličnom životu kao i na poslu, histrioničari usrdno žele da se sve odvija glatko. Naravno, to se nikad ne dešava. Problemi neprestano iskrsavaju, izazivajući neprijatne strepnje koje histrionični tipovi pokušavaju da umire što brže mogu, tako što glume fine momke i govore svakome ono što želi da čuje. Ne treba ni da objašnjavamo da ovakvo rešavanje problema dovodi do toga da se problemi samo množe. Ovo je dilema s kojom se histrioničari suočavaju kao ličnosti i kao rukovodioci. Nažalost, histrionični vampiri ne razumeju dileme.

U terapeutskom radu, jedan od mojih prvih ciljeva sa histrioničnim pacijentima jeste da im pomognem da shvate da su mnoge stvari koje oni vide kao problem, zapravo dileme. Ovaj uvid im pomaže da naprave bolji izbor, prepoznajući da svaki izbor utiče na sve ostale, što je za njih često potpuno nova ideja.

Evo kako ja to objašnjavam histrioničnim rukovodiocima: problem se može rešiti i, uz malo sreće, nestati. Pošto jednom shvatite kako da na vreme izvršite porudžbinu, isporuka kreće, a s njom nestaje i problem. Dileme se ne razrešavaju; umesto toga, one se moraju neprestano držati u ravnoteži. Više jednog znači manje drugog. Neki primeri jesu kvalitet naspram cene, brzina naspram tačnosti, ili profit naspram dela tržišta. Ako dilemu „rešite" tako što ćete otići

predaleko u jednom smeru, stvorićete probleme koji se mogu rešiti samo kretanjem u suprotnom smeru.

Da biste naterali histrioničnog rukovodioca da radi svoj posao, morate uraditi ponešto od onoga što ja radim kao terapeut. To je, svakako, nepravedno veliki teret koji treba da ponesete na plećima, ali možete da uradite to ili da se prepustite beskonačnom nizu protivrečnih uputstava zaglađenih motivacionim pričama.

Ovo je dilema s kojom se susrećete kad imate histrioničnog šefa – ili šefa od bilo koje vampirske vrste, kad smo već kod toga. Ne bi trebalo da budete prinuđeni da radite ono što nije vaš posao da biste njih naterali da rade svoj, ali ako to ne radite, moraćete da se suočite s posledicama.

Tužna je istina da ćete, kuda god da krenete, na poslu ili bilo gde drugde, morati da se nosite s moćnim ljudima koji nisu tako zreli kao vi. Ne možete im govoriti šta da rade, ali ako ste spremni da se potrudite, možete uticati na njih. Taj trud podrazumeva shvatanje njihovog načina razmišljanja u dovoljnoj meri da biste mogli da komunicirate s njima u okvirima njihovog poimanja.

Osnovni obrazac pomoću kojeg možete naterati ljude da se ponašaju zrelije jeste isti onaj koji primenjuju terapeuti: zakoračite u njihov svet, i odatle ih ohrabrujete da razmišljaju racionalnije postavljanjem dobro osmišljenih pitanja koja ih blago usmeravaju u pravcu u kojem vi želite da krenu. Već smo koristili takav pristup u izlaženju na kraj s nasilnicima i prevarantima. Sa histrioničarima možemo da razmotrimo ovu tehniku malo prefinjenije i da je još malo usavršimo i doteramo.

Kako da uđete u vampirski svet a da sami ne postanete vampir

Govorili smo već o tome da treba da iskoračimo iz određenog obrasca ponašanja izbegavanjem reakcija koje vampiri očekuju, čime ih navodimo da zastanu i razmisle, umesto da samo reaguju. Ovo je suštinska strategija za umirivanje emocionalnih situacija, naročito onih koje podstiču reakcije u stilu „bori se ili beži". Ono o čemu sada

govorimo zapravo je proširivanje ove metode, koja vam može pomoći da sprečite emocionalne situacije i pre nego što do njih dođe.

Ulazak u svet vampira ne znači da i sami morate postati vampir. To znači da morate biti sposobni da razmišljate kao oni i da radite ponešto od onoga što i oni rade, ali na pomalo drugačiji način i iz drugih razloga. Najznačajnija razlika je u tome da se vi tako ponašate svesno, radi postizanja cilja, umesto da samo reagujete emotivno, kao što rade vampiri. Sporo razmišljanje pomoći će vam da ostanete bezbedni.

Jedino čega se morate odreći da biste bili u mogućnosti da bezbedno uđete u tuđi svet jeste donošenje suda o tome je li taj svet ispravan ili pogrešan. Ako ne možete da se odreknete toga da sudite, morate prepoznati osudu i zadržati je za sebe. Onog trenutka kad počnete da pridikujete, mrtvi ste.

U međuljudskim odnosima, najbespredmetniji sukob u koji se možete uplesti jeste borba moći oko toga ko je u pravu a ko nije. Kao što smo videli, takvi sukobi se ne mogu razrešiti, a kada jednom počnu, nikad se ne završavaju. Uprkos tome što su beskorisni, u njih je vrlo lako upasti ako niste oprezni. Ne biti oprezan u ovom slučaju znači pogrešno shvatiti sopstvene pretpostavke kao prirodni zakon.

Na osnovu podele na buntovnike, vernike i takmičare iz trećeg poglavlja, već znate ponešto o svojim pretpostavkama o tome kako treba da razmišljate i ponašate se na poslu. Takođe znate da vaše pretpostavke nisu jedine moguće. Upamtite to dok budemo išli dalje.

Ulaženje u nečiji svet znači prihvatanje pretpostavki domaćina – ali ne nužno i slaganje s njima – i njihovo korišćenje kao osnove komunikacije. Da biste se uspešno nosili s teškim ljudima, morate biti sposobni da razmišljate kao oni i da koristite njihove jake strane kao protivtežu njihovim slabostima.

U svetu histrioničara, najvažnija roba jesu pažnja i pohvale. Oni su toliko važni da histrionični tipovi veruju da su večito na pozornici i ne mogu zamisliti da urade išta čemu njihova publika neće zapljeskati. To je svet u kome žive menadžeri kao što je Džin.

Ako ste buntovnik, verovatno mislite da je Džin običan kreten. Ako ste vernik, možda ga smatrate čovekom bez integriteta. Takmičari ga verovatno vide kao nesposobnog. Sve te procene mogu biti tačne, ali vam nijedna neće koristiti ako želite da ga naterate da radi svoj posao.

Da biste uticali na emocionalne vampire, morate zamisliti svet u kome su primenjene njihove pretpostavke i morate govoriti i ponašati se kao da živite u njemu. Sa histrioničnim vampirima poput Džina to nije suviše teško, jer ste ionako već bili tamo. Njegov svet se zove „srednja škola".

Većina histrioničara bila je veoma uspešna u srednjoj školi, gde su njihove društvene veštine i pozitivan stav nagrađivani popularnošću, visokim ocenama i vodećim položajima u đačkim organizacijama. Dok ste vi išli po žurkama, ili za svojim pisaćim stolom lupali glavu nad algebrom, oni su uvežbavali motivacione govore, trenirali sportove i odlazili na probe dramske sekcije.

U srednjoj školi histrioničari su naučili psihološki princip zvani halo-efekat. Oni ga nisu tako nazivali, ali su se svakako njime koristili. Bezbrojne socijalne psihološke studije pokazale su da ličnosti od autoriteta, kao što su profesori i treneri, vide dopadljive, ekstrovertne ljude kao pametnije, darovitije, odgovornije i sve u svemu, bolje od njihovih introvertnijih ili buntovnijih kolega. Ne treba ni da objašnjavamo da se halo-efekat prenosi i u korporativni svet. To je tajna uspeha histrioničara. Zbog toga ih ima toliko na rukovodećim položajima. Histrioničari veruju da dobijaju unapređenja zbog svog školskog duha, jer se tako naziva halo-efekat u njihovom svetu.

Da biste uspešno komunicirali sa histrioničnim vampirima, morate se, zapravo, vratiti u srednju školu. Ali sada se nećete vratiti tamo kao tinejdžer, kao što ste tada bili, već kao odrasla osoba, što danas i jeste. Možda ćete naučiti i nekoliko štosova koje ranije niste pokupili. Evo nekih metoda koje su histrioničari tada primenjivali, a koje vam sada mogu biti korisne u opštenju s njima, i drugim vampirima na visokim položajima.

Ponašajte se prema njima onako kako se oni ponašaju prema važnim ljudima

Bez obzira da li ste nekada bili štreber, sportski tip ili naduvani blejač, ako želite da uspešno komunicirate sa šefovima, naročito histrioničnim, morate se ponašati prema njima isto onako kako se popularni učenici ponašaju prema profesorima u školi.

Histrioničari to nazivaju „poštovanjem". Međutim, skoro svi ostali to zovu „šlihtanjem".

Kako god da se to naziva u vašem svetu, šlihtanje je korisna veština. Prezir vas je možda sprečio da u srednjoj školi naučite kako se to radi. Ako je tako, možda vam je potrebna dodatna obuka.

Evo nekoliko specifičnih metoda koje su omiljeni učenici koristili u ophođenju s profesorima. Nazovite ih kako god želite, ali shvatićete da su korisne u ponašanju prema svim vrstama šefova. Što je vaš šef disfunkcionalniji, to će ove metode bolje uspevati. Isprobajte ih i uverite se.

Uključite svog šefa u razgovor: Popularni đaci razgovarali su sa odraslima kao sa sebi ravnima. Buntovnici se u školi nisu mešali s neprijateljima. Još uvek to ne rade. Vernici ne žele da ometaju tako zauzete ljude, dok se takmičari ne trude da pričaju ako nemaju nešto važno da kažu. Histrionični popularni đaci ćaskali su s profesorima o svemu i svačemu, kao sa svojim društvom. Pretpostavka koju su profesori donosili zasnovana na takvom izboru ponašanja glasila je da su im popularni đaci naklonjeni, dok ostali nisu. Vaši šefovi danas donose iste takve zaključke.

Zainteresovano slušajte: Popularni đaci uvek su sedeli u prvim klupama i hvatali beleške. Buntovnici su sedeli u poslednjim klupama, kao i danas.

Pokažite da učite: Vernici i takmičari su se trudili da pokažu da su naučili gradivo tako što su dobro radili testove. Buntovnici su to radili tako što su ispravljali greške profesora. Popularni đaci su pričali profesorima na času o onome što su učili i o tome kako se to može

primeniti. Takođe su pitali profesore za savete i zaista ih prihvatali. Potom bi prepričavali profesorima kako su im ti saveti pomogli.

Histrionični šefovi vide sebe kao profesore koji bacaju oko sebe bisere mudrosti. Ako želite da oni vas slušaju, slušajte vi njih. Ne budite svinje.

Budite pozitivni: Treba li to uopšte da objašnjavam?

***

Veština ranije poznata kao šlihtanje suštinski podrazumeva da se prema ličnostima od autoriteta ponašate kao da ih volite i poštujete. Emocionalni vampiri odlično prepoznaju kako ljudi žele da budu viđeni i koriste to kao osnovu komuniciranja s njima. To je nešto što možemo da naučimo od njih. To je takođe jedan od najboljih načina da navedete ljude da vas slušaju i da urade ono što vi želite. Šlihtanje deluje jednako dobro kad je reč o saradnji, kao i o iskorišćavanju. Kako ćete ga primeniti, zavisi od vas.

Primena celovitog pristupa

Ako ste frustrirani svojim histrioničnim šefom kao što je Gven frustrirana zbog Džina, evo kako da zakoračite u njihov svet i primenite tehnike o kojima smo govorili da biste ih, za promenu, naveli da stvarno rade svoj posao.

Odredite svoj cilj: Stvarno rukovođenje podrazumeva rešavanje dilema. Cilj koji treba da pokušate da ostvarite jeste da navedete svog histrioničnog rukovodioca da definiše tačku ravnoteže i da je se pridržava, umesto da krivuda tamo-amo. Proizvod kome treba da težite jeste redosled prioriteta na koji možete da računate, to jest, onaj koji će vaš šef ili šefica braniti pred svojim nadređenim.

Ovaj cilj se može ostvariti ako ste spremni da zakoračite u svet histrioničara i izvedete malu sopstvenu predstavu.

Najpre se ušlihtajte: Cilj je da stvorite sopstveni halo--efekat, tako što ćete raditi ono što rade popularni srednjoškolci. Ako Gven želi da

je Džin sluša, ona mora naučiti da uvek deluje pozitivno i motivisano.

Dodelite svom šefu herojsku ulogu: Histrioničari su glumci, ali su uloge koje dodeljuju sebi prilično mlake. Ako se potrudite, vi ih možete osmisliti bolje. Ono što vam treba jeste metafora koju će menadžer kao što je Džin shvatiti bukvalno. Odličan izbor je „pastir koji čuva svoje stado". Ako tražite metafore, možete komotno otići do samog vrha.

Da bismo razmotrili šta bi Gven mogla da uradi, vratimo se na sastanak, tek pošto Kliv Gover završi svoju priču i pre nego što Džin započne svoju.

Džin je upravo isključio snimak motivacionog govora koji je puštao sa svog telefona. Još uvek klima glavom i smeši se Klivovim mudrim rečima.

Gven diže ruku a Džin pokaže na nju. Baš kao u srednjoj školi. „Ovde ima sjajnih ideja!", kaže ona. „Pre neki dan sam u časopisu *Forčen* čitala članak o liderima kao slugama. Kako to zvuči u poređenju sa ovim o čemu govori Kliv?"

„Odlično pitanje!", kaže Džin i počinje da objašnjava. Ono što on priča nije naročito važno, jer je Gvenin cilj da u Džinovoj glavi poveže ta dva sjajna koncepta i da ga pripremi za treći.

„Ah, shvatam", kaže ona. „Vođa kao sluga jeste pastir koji čuva svoje stado."

Da, ono što Gven radi jeste očigledna manipulacija. Jedna od pretpostavki koje morate odbaciti ako želite da bezbedno zakoračite u vampirski svet jeste stav da je manipulacija loša. Vernici, obratite pažnju! Ova informacija bi mogla da vam pomogne da sačuvate zdrav razum. Manipulacija sama po sebi nije ni dobra ni loša. Moralne procene primenjuju se samo na način korišćenja manipulacije. Svi neprestano manipulišemo drugima. Neki od nas to rade bolje od drugih. Neki su čak toliko vešti da bi mogli postati profesionalci. Kao i svi terapeuti, ja dobijam platu za manipulisanje ljudima.

Napišite ulogu za sebe: Ako je Džin pastir, Gven mora da igra ulogu zalutalog jagnjeta.

Kasnije tokom sastanka Gven odmahuje glavom, ali se i dalje smeši, pokazujući tako da i dalje pozitivno razmišlja. „Džine, ove promene su zbunjujuće. Postoji toliko različitih mogućnosti. Zaista želim da odaberem pravu stvar, ali jednostavno ne mogu da odredim od čega treba da počnem."

Shvatate li kuda ovo vodi? Džin će, bez sumnje, najpre odgovoriti umirujućim frazama. Gven će ga, naravno, slušati i klimati glavom kao da njegove reči imaju nekog smisla. Zatim će postaviti pravo pitanje:

„Šta bi ti uradio na mom mestu?"

Gven navodi Džina da nabroji listu prioriteta, ali tako da on to učini u njeno, pre nego u svoje ime. Na taj način će, prema histrioničarskoj logici, sve greške biti njene a ne njegove. Tražiti od histrioničara da vas razume predstavlja gubljenje vremena. Zatražiti od njega da glumi vas, često daje potpuno drugačiji rezultat.

Kao i svi emocionalni vampiri, histrioničari imaju vrlo slabu empatiju, ali mogu lako da se pretvaraju da su neko drugi. To je suština glume. Ne pitajte kako to funkcioniše; samo iskoristite tu činjenicu.

Gven i ostali članovi tima mogu zamoliti Džina da odglumi redom svakoga od njih, na taj način im postavljajući prioritete kojima treba da se posvete u svom poslu. Sve što je potrebno jeste da ih zapišu kao svoje ciljeve. Za sve to je potrebno malo veštine, ali ne onoliko koliko ste možda očekivali.

Za sada je sve u redu. Završni čin ove male drame osmišljen je tako da obezbedi da Džin odbrani prioritete koje je prevarom naveden da nabroji, kad o njima bude govorio pred svojim šefom.

Gven nastavlja da igra svoju predstavu, podstičući Džina da piše scenario za svoju. „Dakle, svi smo se složili da je ova promena tako važna da moramo biti vrlo oprezni. Nema žurbe. Šta će vam reći oni gore ako im kažete da će ovo malo duže trajati i ako čak budemo malo zaostajali? Hoće li smatrati da je proizvod vredan čekanja i troškova? Da li oni veruju da je kvalitet najvažniji?"

„Naravno da veruju", kaže Džin, „uvek to govore."

„Odlično!“, odgovara Gven. „Možemo sve to da stavimo u *PowerPoint* i da napravite prezentaciju.“

Koliko god ovakav scenario delovao apsurdno, na osnovu dugogodišnjeg iskustva mogu da vam kažem da u komunikaciji s rukovodiocima koji pate od poremećaja ličnosti ovakva taktika daje bolje rezultate od otvorenog i poslovnog pristupa. Ne mogu da vam jamčim da će baš sve ići prema scenariju koji sam ovde predstavio. Tekst može biti različit, ali suštinska ideja, koliko god bila očigledna, iznenađujuće dobro uspeva sa histrioničarima, a kao što ćemo kasnije videti, i s nekim drugim tipovima vampirskih šefova.

Emocionalni vampiri su možda moćni i opasni, ali svi oni imaju svoje slabe tačke koje možete iskoristiti da ih navedete da se ponašaju zrelije i da bolje rade svoj posao.

***

Još jedna, završna reč o ovoj temi: ugledajte se na Gven. Kad vampirski šef treba da predstavi vaš slučaj svojim nadređenima, ako je to ikako moguće uvek sami napravite *PowerPoint* prezentaciju. Vaš šef će vam rado prepustiti taj posao; a verujte mi, vredi ga odraditi.

Šef ili najbolji drug?

Histrionični šefovi nemaju mnogo smisla za lične granice. Oni često vide sve svoje odnose sa drugima kao mnogo prisnije nego što zaista jesu. Kao najbolji drugari u gimnaziji. Isti oni šefovi koji naglašavaju profesionalizam i motivaciju na sastancima, umeju da odbace fasadu istog časa kad uđu u vašu kancelariju i pred vašim očima se pretvore u nesigurnog i zavisnog petnaestogodišnjaka. Ovde je rešenje u tome da iskoračite iz tog obrasca i da se vi sami ne pretvorite u petnaestogodišnjaka.

Brendina šefica Mardž duboko uzdiše spuštajući se na stolicu u Brendinoj kancelariji. „Baš mi prija da malo sednem. Išla sam ovamo celim putem sa sastanka uprave na drugom kraju kompleksa. A ove cipele“, kaže Mardž, skidajući jednu *Manolo Blanik* cipelu i

trljajući stopalo. „Pomislila bi da će za te pare barem biti udobne. Trebalo bi da kupim cipele kao tvoje.“ Ona se naginje da bolje pogleda Brendinu obuću. „Da, baš takve. Tako su slatke i izgledaju kao da u njima stvarno možeš i da hodaš. Jesu li udobne?“

Brenda klimne glavom. „Stvarno jesu.“

„Gde si ih kupila?“

„U prodavnici cipela u Šezdeset osmoj ulici u koju često odlazim“, odgovara Brenda. „Imaju veliki izbor cipela po vrlo razumnim cenama.“

„Zbilja?“ Mardž zvuči oduševljeno. „Možda bismo mogle da svratimo tamo sutra za vreme pauze za ručak.“

Ima li ičeg lošeg u odlasku u kupovinu cipela sa šeficom? Naravno da nema. Ljudi se često druže sa kolegama s posla. Međutim, ako vam je šef histrioničar, pre nego što se dublje upustite u tako nešto, možda ne bi bilo loše da razmislite kako bi to prijateljstvo moglo da izgleda.

Sećate li se popularnih devojaka iz gimnazije? Ponekad su one sa svojim drugaricama izgledale kao kraljice sa svojim dvorom, dominantna ličnost u središtu sa svih strana okružena svojim pristalicama, od kojih se očekuje da brinu o njoj i ispunjavaju joj želje.

Mardž je već dominantna u odnosu na Brendu. Pitanje je da li bi se pravila o nadređenosti koja važe na poslu prenela i na druženje. U petom poglavlju nabrojao sam neka od tih pravila. Ako vas muči pitanje treba li da se sprijateljite sa svojim šefom ili šeficom, možda bi bilo dobro da se vratite na njih i ponovo ih razmotrite.

Imajte na umu da odnosi sa emocionalnim vampirima često slede obrazac zbližavanja o kojem smo govorili u šestom poglavlju. Ti odnosi počinju prilično bezazleno, ali kad jednom započnu, shvatićete da gazite jednu crvenu liniju za drugom, sve dok ne budete do guše upleteni u njih. Zbližavanje po pravilu nije svestan niti planiran proces ni sa jedne strane. On se jednostavno dešava, jer vampiri ne poznaju granice. Oni jednostavno neprestano traže još.

Ono što histrioničari neprestano zahtevaju, večito tražeći još, jeste emocionalna podrška. Ispod svoje blistave spoljašnjosti oni često predstavljaju pravo klupko nesigurnosti koje ni sami često ne razumeju i ne prepoznaju. Potreban im je neko stabilniji da im govori da jesu to što misle da jesu i da im pokazuje da su vredni, zadovoljavajući njihove potrebe za razgovorom i zabavom. Za razliku od zrelih prijateljstava, odnosi sa histrioničnim vampirima su nestabilni. Sve se uvek vrti oko njih. Pored toga, sve se vrti oko njih onakvih kakve oni sebe vide. Ne možete ih suočavati sa onim delovima njihove ličnosti koje oni ne žele da vide. Kao što smo već rekli, histrioničari su prevrtljivi. Oni misle da ste božanstveni, dok ne pomisle da ste užasni.

Prijateljstvo sa šefom može da bude pozitivno iskustvo, ali može i da liči na staranje o zavisnom petnaestogodišnjaku koji u svojim rukama drži vašu egzistenciju.

Ako ste i vi, kao Brenda, zatečeni, a možda i polaskani neočekivanom pažnjom svoje šefice, kako da odlučite da li da odete s njom u kupovinu? Evo nekih predloga.

Isključite automatsko upravljanje: Odluka da li da održavate odnos sa šefom van kancelarije zahteva sporo i podrobno promišljanje. Svakako treba razmotriti razloge za i protiv. Ako ste vernik, vaša prva reakcija mogla bi biti da iz pristojnosti jednostavno prihvatite predlog. Takmičari bi to mogli shvatiti kao mogućnost da napreduju u karijeri, smatrajući da će moći da vuku konce u tom odnosu. Buntovnici bi mogli da propuste priliku zbog toga što tome ne poklanjaju dovoljno pažnje ili zato što to ne spada u njihov posao.

U početku, nema načina da znate u kom pravcu će se taj odnos kretati. To bi moglo biti lepo prijateljstvo ili dobar poslovni potez, ili oboje. Mogla bi, takođe, biti i strahovita greška. Kakvo god prijateljstvo sa šefom moglo izgledati u budućnosti, u početku je to važna odluka o kojoj treba dobro razmisliti. Pre nego što je donesete, postavite sebi nekoliko pitanja.

Je li vaš šef emocionalni vampir? Jedan mogući način da donesete odluku na osnovu argumenata jeste primena upitnika iz ove knjige. Ako vaš šef pripada nekom tipu vampira, možda ne bi bilo loše da ostanete na distanci.

Ako odlučite da odbijete ponudu za druženje, najtaktičniji način da to učinite jeste da budete suviše zauzeti. Vaš šef vam teško može zameriti zbog toga što se mnogo angažujete na poslu.

Budite vedri i ljubazni, ali izričiti. Vaš šef će možda misliti da ste kruti i nezanimljivi, ali na duge staze ishod bi mogao biti pozitivan.

Postoji li nagoveštaj seksualne privlačnosti? Histrioničari često nisu svesni svojih seksualnih osećanja. Tim pre bi trebalo vi da budete svesni.

Možete li da odbijete? Ako vaš šef ili šefica ne prihvata odbijanje kad je reč o odlasku u kupovinu, razmislite kako će tek biti kasnije, kada ulog bude veći.

Ako se vaš šef uklapa u obrazac histrioničnog vampira, ispod energične i vedre spoljašnjosti kriju se nesigurnost i brojne potrebe, uz vrlo malo skrupula kad je reč o zahtevu da ih vi ispunite.

Je li taj odnos uzajaman? Je li vaš šef ili šefica jednako spreman da pođe nekud s vama kao kada zahteva da vi pođete s njim ili njom? (Muški histrioničari vam obično neće predlagati da idete u kupovinu. Oni obično predlažu muške izlaske kao što su odlasci na utakmicu, ili razgledanje automobila i tehničkih spravica.)

Uzajamnost je dobar pokazatelj opšte zrelosti. Kad joj Mardž prvi put predloži da odu zajedno u kupovinu cipela, Brenda ne može znati odgovore na sva ova pitanja. Mogući način da Brenda pretpostavi u kom pravcu bi njihov odnos mogao da se kreće jeste da predloži da usput obave i nešto što ona želi. Mardžina reakcija, posebno ako bude negativna, otkriće joj važne informacije o tome kako bi njihovo prijateljstvo moglo da izgleda u budućnosti.

Ne kažem da nipošto ne treba da se družite sa histrioničnim šefom. Samo ističem da problemi s ličnim granicama tipično čine deo ukupne slike. Morate biti oprezni.

***

Poslednja reč upozorenja tiče se tračeva. Histrioničari ih obožavaju, i ne umeju da čuvaju tajne. Izvući će iz vas svaku sočnu informaciju koju znate. Dobro opšte pravilo kojeg se vredi pridržavati jeste da nikada ne govorite histrioničarima bilo šta što ne biste objavili na *Fejsbuku*.

U sledećem poglavlju, u kojem govorimo o pasivno-agresivnim vampirima, pričaćemo detaljnije i o tračevima.

10

Pasivno-agresivni vampiri

Biti pasivno-agresivan znači nikad se ne izvinjavati. To je zato što nikada niste svesni da ste uradili, niti čak pomislili bilo šta zbog čega bi trebalo da se izvinite.

Pasivno-agresivno je naziv za mnogo različitih vrsta ponašanja, od kašnjenja i zaboravljanja do širenja tračeva ili čak bolovanja. Sva ona podrazumevaju izluđujuće postupanje (ili nepostupanje), koje osoba koja ga čini ne vidi kao neprijateljsko.

Najčešći oblik pasivno-agresivnog ponašanja jeste izbegavanje obavljanja nekog neprijatnog zadatka zaboravljanjem ili nerazumevanjem uputstava. Ne morate biti vampir da biste koristili ovu strategiju; svi to rade.

Zatim, postoje ljudi koji imaju probleme sa autoritetom i koji, kada im govore šta treba da rade, reaguju nabusitošću i razvlačenjem. Nekoliko tipova vampira i mnogi buntovnici podložni su ovom hroničnom vidu adolescentske pobune.

Pasivno-agresivno ponašanje na poslu uglavnom spada u ove dve kategorije. Takvi sitni prekršaji obično ne iziskuju pokretanje disciplinske kazne. Ako ih preuveličate, sebe ćete prikazati u lošem svetlu. Međutim, kako ćemo videti kasnije u ovom poglavlju, ti oblici pasivno-agresivnog ponašanja često se mogu obuzdati mudrom primenom uslovnih okolnosti.

Histrionični emocionalni vampiri daju pasivno-agresivnom ponašanju sasvim novu dimenziju. Njihovo izluđujuće ponašanje je nusproizvod njihove sopstvene unutrašnje borbe da dobiju odobravanje i da ih svi svugde prihvate. Ako pokažete da vas njihovo ponašanje nervira, bićete proglašeni zlostavljačem dok će oni postati žrtva, a tu ulogu igraju sa zastrašujućom ubedljivošću. U njihovom svetu, žrtve imaju

pravo da se brane od svojih zlostavljača. Imajte na umu da su najveći broj strahovitih zločina u istoriji počinili ljudi koji su sebe smatrali žrtvama što postupaju u samoodbrani.

Ne treba ni da napominjemo da su histrionični pasivno--agresivni tipovi daleko najopasniji fini ljudi koje ćete ikad sresti. Ako se na poslu njihovo skriveno neprijateljstvo ne usmeri kako treba, ono može da izazove sveopštu svađu, probleme s moralom, drastične podele, pa čak i da se završi na sudu.

Većina pasivno-agresivnih histrioničara samo je neprijatna, ali mogu da budu i pogubni. Svi su zbunjujući i komplikovani. Kod njih nikad ništa nije jasno i otvoreno, i ništa nije onako kako izgleda. Počnimo od jednog tipičnog primera.

Ajlin greši više od svih ostalih u vašem timu, ali nikada ne priznaje svoje greške. Nekako je to uvek tuđi problem. Tražite od nje nešto što ona ne želi da uradi. Vidite da ona to ne želi, po frktanju, koje ona pripisuje svojim bolnim sinusima, i po prevrtanju očima, za koje ona tvrdi da je posledica buljenja u kompjuterski ekran po čitav dan. Kako god bilo, ona najpre pristaje a potom ili zaboravlja, ili ne razume, ili pak nastavlja da radi ono što je od početka i nameravala da uradi. Ili pak ne radi ništa pod milim bogom, jer je sigurna da joj niste dali dobra uputstva. Ako joj nešto kažete, uvrediće se i objašnjavati kako ste vi krivi što niste bili dovoljno jasni. Možda će čak i zaplakati zbog toga što ste se okomili na nju.

Ajlin je, kao i većina pasivno-agresivnih histrioničara, glavobolja u najavi.

Pasivno-agresivni tipovi su među najtežim ljudima za saradnju na celom svetu. Nikada ne priznaju da su besni, ali vrlo lako izazivaju bes svih oko sebe. Uvek nepravedan.

Možda ćete se zapitati kako neko poput Ajlin, koja zapravo nije glupa, može da bude tako slep kad je reč o njenom uticaju na druge. Šta ona uopšte misli?

Zapravo, to jeste pravo pitanje, ali ne u onom smislu u kojem ga izbezumljeni ljudi obično postavljaju. Ono što vama stvara glavobolju nije samo njeno ponašanje, već vaše živciranje zbog toga što se Ajlin ne ponaša onako kako vi mislite da bi trebalo. Upamtite, ako vas izluđujući ljudi izluđuju, vi ćete zbog toga trpeti. Da bismo vam olakšali muke, vratimo se prvobitnom pitanju, ovog puta bukvalno: šta ona misli?

Ajlin misli da je ona stvarno fina i vrlo sposobna osoba koju neprestano kinje ljudi koji od nje traže da radi stvari koje za nju nemaju smisla, ili su jednostavno neizvodljive.

Za vas, a verovatno i sve ostale, ti natčovečanski napori samo su deo njenog posla, koji ona ne voli da radi. Naravno, vi ste u pravu, ali to što ste u pravu neće vam nimalo pomoći, naročito ako pokušate da ubedite Ajlin da ona nije u pravu.

Pasivno-agresivne borilačke veštine

Pasivno-agresivni tipovi poput Ajlin uvežbavaju posebne borilačke veštine koje izgledaju kao uljudno ponašanje, ali ostavljaju utisak kao da vas je neko tresnuo močugom po glavi. Ako im se otvoreno obratite, iskoristiće snagu vašeg napada protiv vas. Da biste se odbranili, morate uvežbavati sopstvenu borilačku veštinu. Ona zahteva zenbudistički spokoj džedajskog ratnika i otresitost jevrejske majke.

Počnimo od spokoja. Evo nekih predloga koji vam mogu pomoći da sila bude uz vas.

Shvatite da ona ne laže: Ne potresajte se procenjujući Ajlin po sopstvenim merilima. Da biste se sami ponašali kao ona, vi biste morali da lažete. Ajlin ne mora. Činjenica da je ona besna na vas i da vam se tvrdoglavo suprotstavlja možda je očigledna celom svetu, ali ne i njoj. Na svoj osoben, histrioničarski način, Ajlin je sebe podelila na ono što predstavlja čistu svetlost i dobrotu i na ono što ne postoji. Ništa što biste vi mogli da joj kažete ne može to izmeniti. Zaboravite sve pokušaje da je naterate da prizna šta radi. Tako ćete samo izazvati njene suze, a sebi još jaču glavobolju.

Kao i sa svim histrioničnim vampirima, da biste uspešno komunicirali s njom, morate ući u njen svet. Ne smete reći ništa što bi se kosilo s njenom slikom o sebi.

Vladajte svojim mislima: Pasivno-agresivni ljudi su poput onih pletenih zamki za prste kojima smo se kao deca igrali. Što jače vučete, to ćete se teže iskobeljati iz njih. Što ste ostrašćeniji, to je verovatnije da ćete uzvratiti nerazumevanjem, zaboravljanjem ili sabotiranjem. Ako se razbesnite, gubite.

Morate shvatiti da je bes nešto što sami radite, a ne neizbežna reakcija na nečije ponašanje. Da biste vladali sobom, morate biti svesni zamki u koje možete upasti a koje vas navode da reagujete emotivno, umesto da razmišljate.

Ako ste buntovnik, vaša prva reakcija mogla bi biti da se osvetite Ajlin tako što ćete raditi nešto od onoga što ona, kako izgleda, radi vama. Sarkastični komentari i mimika mogli bi biti vaše odabrano oružje. Opravdanje, ako ga tako možemo nazvati, bilo bi u tome da joj pokažemo kako izgleda kada se neko sprda s vama, da bi znala da to ne sme da radi. Koliko je meni poznato, ova metoda nikad nije urodila plodom. To je direktno i nepatvoreno razmišljanje dinosaurskim mozgom, koje uvek vodi ka eskalaciji.

Ako ste vernik, možete se toliko razbesneti zbog Ejlinine neiskrenosti i nedostatka radne etike da padnete u iskušenje da joj održite predavanje o tome kako odgovorni ljudi treba da se ponašaju. Pridike, ma koliko bile veleumne, ništa bolje ne utiču na pasivno-agresivne vampire od otvorenog sarkazma.

Takmičari, koji se ponose insajderskim znanjem, često postupaju s pasivno-agresivnim vampirima kao sa idiotima vrednim prezira.

Sve ove automatske reakcije samo će pojačati vaš bes, što će svakako biti očigledno histrioničarki kao što je Ajlin, koja je izuzetno osetljiva na bes drugih, ali ne i sopstveni. Situacija će se tako samo pogoršati, a vi ćete još više ispaštati.

Kao i sa svim emocionalnim vampirima, jedini način da pobedite jeste da primenite sporije, manje emocionalno obojeno razmišljanje.

Pasivno-agresivno ponašanje je problem koji treba rešiti, a ne uvreda na koju treba uzvratiti.

Evo nekih predloga koji će vam pomoći da uspešnije izlazite na kraj s raznim modelima pasivno-agresivnog ponašanja na poslu, kao i sa histrioničarima poput Ajlin.

Ne pridikujte: Kad se prisećate sopstvene radne etike i toga kako se ona izmenila od doba puberteta, kada vam je „blejanje" delovalo kao nagrada a rad kao kazna, do danas, kad su se vaše vrednosti promenile, pamćenje ume da vas obmane. Možda se sećate izvesnog vremena kada niste radili punom snagom i kada ste zbog toga slušali žestoke pridike, verovatno od svog tate, koje su vas zaista naterale da se promenite. Možda ćete pasti u iskušenje da istu vrstu pridike s ciljem preporučivanja vrline održite deci, kolegama i drugim zabludelim nevernicima.

Nažalost, sećanje vas vara. To nije ono što se stvarno desilo. Pre nego šeme potkrepljivanja koje su nas tome zapravo naučile, skloni smo da pamtimo dramatične događaje i živopisne reči koje kristalizuju ono što smo već savladali.

Upečatljiva pridika najverovatnije se dogodila u kontekstu nagrade zbog obavljenog posla ili kazne, obično u vidu prekora, zbog toga što ste izvrdavali i izbegavali da nešto uradite. Prosvetljenje koje ste tada doživeli bar je donekle predstavljalo spoznaju da je lakše obaviti posao nego slušati isto prokleto predavanje kad god zabušavate. Za većinu nas, izbegavanje prekora, pre nego sam prekor, predstavlja izvor nastanka radne etike.

Kao što smo videli u drugom poglavlju, paradigme izbegavanja uvek su najmoćniji učitelji. Pasivno-agresivni tipovi su mnoge vidove svog izluđujućeg ponašanja naučili zahvaljujući tome što im je ono pomoglo da izbegnu obavljanje neprijatnih zadataka istovremeno izbegavajući osećaj krivice. Oni koriste paradigme izbegavanja u podučavanju drugih, kao i u samostalnom učenju. Njihovo frktanje, prevrtanje očima i tvrdoglavost zapravo su paradigma izbegavanja, koja uči vredne i savesne ljude poput vas da je lakše da sami obavite posao nego da terate njih da ga rade. To nije veština koju želite da

naučite, jer time obilato nagrađujete njihovo pasivno-agresivno ponašanje.

Kazne primenjujte oprezno ili ih uopšte ne primenjujte: Sporo razmišljanje mora biti usmereno prema cilju. Suština je da naterate Ajlin da obavi svoj posao, a ne da joj se osvetite što ga ne obavlja. Kažnjavanje je obično emocionalna reakcija, više nego prava strategija. Ona retko kada pomaže u bilo kom slučaju, ali sa pasivno-agresivnim vampirima ume da bude katastrofalno neuspešna.

Ako nameravate da koristite bilo kakvu strategiju kažnjavanja, ona treba da bude sprovedena izričito po pravilima. Pratite uputstva u pravilniku za zaposlene kad je reč o opomenama, dokumentaciji ili eventualnom otkazu. Ne krećite tim putem ako niste spremni da idete njim do kraja, i ako za to nemate organizacionu podršku. Ako blefirate, pasivno--agresivni tipovi će to prozreti, pokazujući time sebi i svima ostalima da je vaš postupak besmislen.

Najgore što možete da uradite ako ste nadređeni pasivno-agresivnom vampiru jeste da se i sami ponašate pasivno-agresivno, nadajući se da će oni tada promeniti svoje ponašanje ili jednostavno odustati. Verujte mi, oni su daleko vičniji tome od vas i nadigraće vas pre nego što kažete „neprijateljsko radno okruženje".

Ako pasivno-agresivni vampiri pomisle da se s njima postupa nepošteno, mnogo će se češće od ostalih zaposlenih obratiti sindikatu ili advokatu sa svojim pritužbama, jer su apsolutno sigurni da su u pravu. Možda neće uspeti u tome, ali će izazvati ogromne potrese kojima će povrediti sebe i sve u svojoj okolini.

Ako ste na položaju moći, a morate da se nosite s nekim ko ne ispunjava svoje dužnosti na poslu, morate odlučiti da li da tu osobu otpustite ili zadržite. Sredina ne postoji. Mnogi košmari u firmama izazvani su pogrešnim uverenjem da će biti lakše navesti zaposlenog da sam dâ otkaz nego ga otpustiti.

Vernici mogu izbegavati da otpuštaju zaposlene zbog toga što se trude da budu fini. Takmičari u kulturama koje naglašavaju smanjenje troškova mogu smatrati da će prinudivši zaposlenog da dâ

otkaz ostvariti uštedu na račun nezaposlenosti. Takva ušteda biće sigurno poništena sudskim i advokatskim troškovima.

***

Dosta je bilo ozbiljnih upozorenja o tome šta sve ne deluje na pasivno-agresivne vampire. Usredsredimo se sada na ono što *uspeva.* Koristan kliše koji će vam pomoći da ostanete na dobrom putu glasi da je mnogo bolje sprečiti nego lečiti. Kad smo već kod klišea, kako da naglasite pozitivno i eliminišete negativno? Kako god da ih nazovete, ove oprobane metode će vam pomoći da ublažite štetu koju vam pasivno-agresivni tipovi nanose. Uz malo sreće, te metode mogle bi delovati čak i na vaše tinejdžere.

Obratite pažnju pre, bolje nego kasnije: Najbolji pristup jeste prevencija putem poklanjanja pažnje. Obratite pažnju na pasivno-agresivne vampire. Ne razgovarajte s njima samo onda kada želite da oni nešto urade. Obraćajte im se svakodnevno, i više slušajte nego što pričate.

Kad urade nešto dobro, nagradite ih: Prevencija podrazumeva osmišljavanje situacije tako da pasivno-agresivni tipovi dobijaju veću nagradu kada obave posao nego kad ga ne urade. Ako niste Ajlinin šef, možda ćete pomisliti da nemate kontrolu nad njenim nagradama, ali to ne mora biti tačno. Vi ne određujute njenu platu niti joj pišete godišnju preporuku, ali to nisu jedine uslovne okolnosti koje deluju.

Upamtite da su za histrioničare pažnja i odobravanje najvažniji na svetu. Za pasivno-agresivne tipove kao što je Ajlin postoji još nešto. Ona želi da dobije svu pažnju i pohvale uz ulaganje što je moguće manje napora. Da biste se uspešno izborili s njom, morate to prihvatiti i krenuti od toga. Kada primetite da je uradila nešto dobro, nagradite je pažnjom i pohvalama za kojima čezne. Kada nešto uradi kako treba, pohvalite je.

Usredsredite se na ponašanje, a ne na stav: Možda ćete biti u stanju da naterate Ajlin da radi svoj posao, ali nećete moći da je naterate da ga radi bez frktanja i prevrtanja očima. Ne gubite vreme pokušavajući da popravite njen stav ili radnu etiku.

Izbacite moral iz jednačine. Vaš cilj nije da od Ajlin napravite bolju osobu, već da je navedete da obavi određene zadatke tačno i na vreme. Prihvatite činjenicu da ona želi da se provuče sa što manje truda, i iskoristite je. Koliko god je u vašoj moći, postavite uslovne okolnosti tako da za nju bude napornije da obavi zadatak pogrešno nego ispravno.

Podrobno objasnite ciljeve: Jasna i tačna uputstva, iako su neophodna u izlaženju na kraj sa pasivno-agresivnim ljudima, neće pomoći onoliko koliko očekujete.

Pretvorite sebe u nagradu: Ono što će sigurno delovati jesu hvalospevi. Većina pasivno-agresivnih vampira oseća da nisu dovoljno cenjeni. Da bi nešto uradili, potrebno im je više pohvala nego većini drugih ljudi. Računajte da im treba bar dva puta više nego što bi trebalo vama (četiri puta više, ako se ponosite svojom čvrstinom ili emocionalnom stabilnošću).

Pustite ih da se izduvaju: Pasivno-agresivni tipovi nose u sebi mnogo besa i nezadovoljstva, kojih gotovo uopšte nisu svesni. Većina besnih ljudi razjari se još više kada priča o svom besu. Ovo ne važi za pasivno-agresivne. Ako ih pustite da sebi daju malo oduška, zapravo ćete ublažiti količinu njihovog nagomilanog nezadovoljstva. Naravno, pošto oni nisu svesni svog besa, tom pitanju morate prići izokola.

Pitajte ih šta smeta ostalim zaposlenima. Pasivno-agresivni vampiri će jedva dočekati da vam kažu šta osećaju, ako su ta osećanja prerušena u tuđe mišljenje. Ako se pasivno--agresivnim tipovima pruži prilika da iskažu svoje nezadovoljstvo, ma koliko posredno, njihova potreba da ga ispoljavaju u svojim postupcima biće ublažena.

Upravljajte uslovnim okolnostima kao jevrejska majka: Pored hiljadugodišnje tradicije, strategija jevrejske majke ima i jaku

psihološku osnovu. Ona koristi kako nagradu tako i paradigmu izbegavanja da bi svoju decu neosetno pretvorila u lekare, advokate, stendap komičare i uspešne poslovne ljude. Ove metode ne deluju samo na Jevreje. Evo nekih osnovnih načela strategije jevrejskih majki i predloga kako da ih primenite na poslu.

Nahranite ih. Jedan od najboljih načina da vas ljudi doživljavaju kao nagradu jeste da ih nahranite. Po neki zalogajčić tu i tamo može mnogo da postigne. Tako se ne izražava samo naklonost i podrška već i ljubav – podstrek u materijalnom obliku. Oni takođe mogu da posluže i kao blagi oblik izazivanja griže savesti. Kako biste mogli da razočarate nekog ko vas tako lepo hrani? Ako u blizini nema delikatesne radnje, donesite bilo šta iz *Starbaksa*. Hrana se takođe može upotrebiti i za postavljanje jasnih uslovnih okolnosti: bez obavljenog posla nema ni jela.

Razglasite svima. Pričajte o napredovanju bilo kog projekta na kojem radite, koristeći svaku priliku koja vam se ukaže. Pričajte, šaljite mejlove i pišite izveštaje. Hvalite izvanredno zalaganje svih, sem onih koji ne ulažu izvanredna zalaganja.

Nutkajte. Nutkati znači ponavljati, blagonaklono ali uporno. Oprobana dnevna metoda je uporna i preterana briga. Kad je reč o pasivno-agresivnom vampiru kao što je Ajlin, obavezno proveravajte šta i kako ona radi. Ako to nije ono što vi želite, zabrinite se za njeno zdravlje. Ako napravi grimasu, pitajte je da li možda ima zatvor i ponudite joj integralni mafin. Ako nešto zabrlja, recite joj da je vaš sestrić radio nešto slično dok nije otkriveno da pati od hiperkinetičkog poremećaja i dok nije dobio lekove. Preporučite joj lekara. Upamtite, nijedna bolest nije suviše beznačajna da ne bi dobila odgovarajuću dijagnozu. Detaljno je zapitkujte i jasno pokažite da nećete prestati sa propitivanjem dok ne dobijete odgovore.

Ako se pravilno izvede, nutkanje je jednako neprijatno kao i mučenje vodom, ali daleko elegantnije.

Upamtite, najveću moć ima izbegavanje neprijatnosti. Ako neprestano podsećate pasivno-agresivne vampire šta treba da urade,

oni bi to mogli uraditi tek da vas se otarase. To je logično, zar ne?

Nutkanje je možda manipulativno, ali nije bezdušno. Kada pasivno-agresivni vampir uradi ono što vi želite, pohvalite ga i ponudite mu neki zalogajčić da se malo okrepi.

Niko ne želi da zvoca, jer svi mrzimo da nam zvocaju. Mislim da to očigledno znači da zvocanje deluje! Tehnički naziv za to je *negativno potkrepljivanje*, termin koji se pogrešno primenjuje na kazne. Negativno potkrepljivanje je stimulus čije isključenje predstavlja nagradu. Ako mi ne verujete kad vam kažem koliko on dobro deluje, pitajte svoju majku. Verovatno je njeno nutkanje, više nego predavanja vašeg tate, razvilo kod vas radnu etiku kojom se danas tako ponosite.

Pasivno-agresivni ljudi izazivaju više nevolja nego što bi trebalo. Njihova dinamika je jednostavna i oni dobro reaguju na pažnju i pohvale. Nevolja je u tome što možete toliko da se razbesnite na njih da možda nećete moći jasno da razmišljate o onome što bi bilo najdelotvornije.

Obrazac iz kojeg treba iskoračiti: drama

Suštinska struktura svake drame jeste borba između protagoniste i antagoniste. To je obrazac koji treba da izbegavate.

Pasivno-agresivnim vampirima je teško da poveruju da bi oni ikada mogli da urade išta loše ili pogrešno. Ako nagovestite suprotno, postaćete antagonista, i u najboljem slučaju oni neće hteti ni da vas saslušaju. Sve do sada, govorio sam vam da im poklanjate mnogo pažnje i da ih obasipate pohvalama. Ali šta ako morate da im kažete nešto važno, a negativno? Treba li to jednostavno da prećutite?

Ne, ali morate zakoračiti u njihov svet i upamtiti da ono što kažete ne mora nužno da se kosi s njihovim viđenjem sebe. Srećom, to nije toliko teško kao što biste mogli pomisliti.

Histrionični tipovi obično imaju konvencionalne predstave o tome šta su dobri ljudi. U njihovom svetu, to su oni. Ne samo da histrioničari veruju u određene predvidljive predstave o sebi već to radi i većina ljudi s kojima komunicirate na poslu. Ako želite da histrioničari čuju

to što imate da kažete, osmislite svoje komentare tako da oni ostanu usklađeni s njihovim suštinskim uverenjima. Ako to ne uradite, započeće drama. Evo nekih suštinskih uverenja koje većina ljudi ima o sebi:

Oni su u pravu

Nema svrhe da tratite vreme pokušavajući da uverite histrioničare – ili bilo koga drugog, kad smo već kod toga – da nisu u pravu. Čak i ako nisu u pravu, dopustite im da spasu obraz nagoveštavajući da je bilo koja njihova greška bila posledica nesporazuma. Odredite šta želite, a zatim to i zatražite. Ako je reč samo o priznanju da ste vi u pravu, zaboravite na to.

Oni marljivo rade

Sopstveni napori uvek izgledaju kao da vrede više od tuđih. Upamtite da uvek morate isticati koliko histrioničari naporno rade, naročito ako želite da rade više.

Oni uvek više daju nego što dobijaju

Histrioničari vide sebe kao velikodušne. Ako na bilo koji način, u bilo kom vidu ili smislu nagovestite da su sebični, ili čak da rade u sopstvenu korist, oni će to uporno poricati, kao i sve ostalo što tvrdite.

Njihova inteligencija je bar malo iznad proseka

Histrionični tipovi će spremno priznati da postoje ljudi bistriji od njih – recimo, nuklearni fizičari. Ako ih, međutim, pitate gde je njihovo mesto na lestvici, obično će sebe staviti iznad proseka. Čak i ako imate posla s nekim ko je intelektualno uskraćen, upamtite da nema načina da oni osete nedostatak nečega što nikada nisu ni iskusili.

Oni su suštinski pošteni

Histrioničari su jedini ljudi na svetu koji nikad ne lažu! Ako kažu nešto što nije sasvim tačno, to je zato što nešto nisu razumeli, ili su zaboravili poneku pojedinost.

Oni su odlični vozači

Ovo uverenje posebno važi za histrionične muškarce. Opovrgavajte ga na sopstveni rizik. Samo pazite na njih ako ste za volanom. Oni verovatno ne paze na vas.

Pasivno-agresivni vampiri i tračevi

Tračevi i pasivno-agresivni vampiri stvoreni su jedni za druge. Pasivno-agresivni tipovi pričaju razne gadosti o drugima i niko se na njih ne ljuti, jer to nisu oni rekli, već uvek neko drugi. Pa, *jesu* oni to kazali, ali su vam zapravo samo nešto poveravali, jer to treba da znate. Ali nemojte to nikom reći.

U zajedničkoj prostoriji, En se primiče Terezi. „Što se Rendi tako naljutio na tebe?"

„Ne znam", odgovara Tereza. „Pričala sam s njim juče na sastanku. Nije mi izgledao ništa ljući nego obično."

„Pa, čula sam da je jutros u Delonovoj kancelariji pričao da više ne može da radi s tobom i da želi da te izbace s ovog projekta."

„Čula si da je to rekao?", pita Tereza.

„Nisam ga čula ja, već Džejmi. Ne bi trebalo to da ti kažem, ali smatrala sam da treba da znaš. Rendi je rekao da si sitničava i da ih usporavaš, da bi čitav posao završili još pre dve nedelje da ti nisi…"

„Da, završili bismo ga, prema Rendijevim brljivim proračunima. Njegovi proračuni su sasvim pogrešni. Delon to zna. Video je sve izveštaje. Je li rekao Rendiju nešto o tome?"

„Džejmi mi to nije rekao, ali znaš već kakav je Delon."

„Misliš, mlakonja?"

Dinamika tračeva je mutna, neodređena i zbunjujuća, baš kao razmišljanje histrioničara. U kojoj drugoj situaciji biste mogli da priđete nekome, uvredite ga, a onda očekujete zahvalnost zbog toga što ste mu to rekli?

Osim toga, mogli biste im obezbediti i dodatnu municiju, koju mogu da upotrebe protiv nekog drugog. Šta mislite, koliko će vremena proći pre nego što se pročuje da Tereza misli da je Delon mlakonja? Tračevi mogu da započnu bilo gde u firmi, ali da nije pasivno-agresivnih vampira, nikada se ne bi tako brzo i tako daleko širili.

***

Histrioničari ne šire tračeve s namerom da izazovu bes i razdor; oni samo žele malo drame. Za njih je tračarenje o kolegama glavni izvor zabave. To im je zanimljivije od sportskih takmičenja u firmi, a učestvovanje ne zahteva nikakvu veštinu.

Tračevi su takođe glavni izvor sukoba i moralnih problema, posebno kad se umesto širenja uopštenih informacija pretvori u širenje negativnih mišljenja jednih ljudi o drugima. Kada takav proces počne, teško se zaustavlja. U središtu toga nalaze se ljupki, nevini pasivno-agresivni tipovi poput En, koji samo žele da pomognu drugima.

Tračevi vas obično iznenade. Umesto da dobro razmislite šta se tu dešava, najčešće reagujete brzim mišljenjem. Poput Tereze, čujete nešto o sebi što nije istina. Tada se razbesnite, i na licu mesta želite da popravite stanje, ne zastajući da razmislite i shvatite da time samo doprinosite scenariju histrioničarske drame koja se dešava oko vas, i da ste sada i sami dobili ulogu u njoj.

Šta bi umesto toga trebalo da uradite? Kao i u bilo kojoj situaciji koja se tiče emocionalnih vampira, prebacite se na sporo razmišljanje.

Evo nekih predloga.

Analizirajte situaciju pre nego što reagujete: Kada čujete trač o sebi kojim neko kao En želi da vam pomogne, uvek se zapitajte: *Zašto mi ona to govori?* Kao što sam već rekao, ovo pitanje će vas umnogome zaštititi od štete koju vampiri mogu da vam nanesu. Ono predstavlja kapiju zrelog i sporog mišljenja.

Da li osoba koja vam to govori želi da vam pomogne, ili samo da zakuva međusobne odnose? Možda to nećete odmah znati, ali ne odgovarajte ništa dok ne saznate.

Pretpostavite da je mikrofon uključen: Ovo je korisna pretpostavka kad god govorite bilo šta o bilo kome na poslu. Naročito ako razgovarate s nekim ko vam govori nešto što je saznao

u poverenju. S pasivno-agresivnim vampirima ne postoji razgovor u poverenju.

Vladajte svojom reakcijom: Ono što ljude navodi da iz časa u čas tračare jeste reakcija slušalaca. Posmatrajte ljude u zajedničkim prostorijama na poslu i pratite ohrabrenja koja tračeri dobijaju putem klimanja glavom, osmeha, otvorenih usta, zavereničkog naginjanja, kao i „kićenja" priče.

Kontrolisanje sopstvenih reakcija zahteva veliku snagu volje. Ljudi poput En, koji vam prepričavaju negativne priče o vama, obično to ne rade iz prijateljskih pobuda. Oni žele reakciju. Želeli bi da se vi razbesnite i po mogućstvu odgovorite, što će im pružiti još materijala za prepričavanje. U ovom obrascu nema ničega što bi vama moglo doneti bilo kakvu korist.

Reagujte neočekivano: na ružne reči uzvratite lepim: Kad god tračeri kažu nešto ružno o nekome, vi kažite nešto lepo. Sećate li se šta se desilo kada je Doroti polila vodom Zlu Vešticu sa Zapada? Ovakav neočekivani odgovor slično će delovati na one koji šire zlonamerne priče. Oni možda neće ispariti, ali bi to moglo da se desi s njihovim namerama.

Razmislite o tome šta bi se desilo da je Tereza rekla En ovo: „Rendi je bio pod velikim pritiskom, kao i svi mi koji radimo na tom projektu, ali on je sposoban i pravi profesionalac. Ako postoje bilo kakvi nesporazumi, sigurna sam da ih možemo razrešiti."

Širite pozitivna govorkanja: Primenite prethodnu tehniku još šire. Pričajte lepo o drugima. Ako vam ideja pozitivnih tračeva zvuči kao oksimoron, tim je više razloga da to pokušate. Ne može da naškodi, a može da pomogne.

Budite diskretni: Ako imate nešto negativno da kažete o nekome, recite to diskretno i nasamo.

Kad to radite, nemojte da kažete dotičnoj osobi da je učinila nešto loše. Umesto toga, ispričajte joj svoju reakciju i upitajte da li joj je to bila namera – na primer: „Kad sam čula tvoj komentar o mom izveštaju, rastužila sam se. Da li ti je to bila namera?"

Uvek recite ljudima šta biste želeli da urade umesto onoga što su već uradili. Ne dovodite ih u situaciju u kojoj moraju da priznaju da su pogrešili kako biste vi dobili ono što želite.

Ako radite u kancelariji u kojoj od tračeva i prepucavanja ne može da se živi, shvatite da je za igru potrebno dvoje. Ako dovoljno ljudi počne da se ponaša u skladu sa ovde navedenim savetima, većina zlonamernih tračeva će jednostavno uvenuti. Počnite od sebe.

Pasivno-agresivni vampiri i bolesti

Histrioničari se razboljevaju. Oni se ne foliraju, i ne rade to namerno. Ako ste ikad imali posla sa bolesnim histrioničarem, možda vam neće biti lako da poverujete u to, ali morate. Oni su stvarno bolesni. Kako se razboljevaju, pitanje je na koje ni lekari ne umeju da odgovore. Možda unutrašnji nespokoj histrioničara dovodi do preopterećenja njihovog imunološkog sistema. Ili je možda krivac stres. Stres pojačava svaku bolest koja je čovečanstvu poznata. Da bi sve bilo još komplikovanije, najčešće bolesti koje pogađaju histrioničare često se neobjašnjivo stišavaju i pogoršavaju. Možda smo sve naopako povezali i možda su ta medicinska stanja uzrok histrionične ličnosti. Postoji mnogo teorija, ali pretpostavljam da je njihovo iznošenje ovde samo lep način da kažemo da zapravo ne znamo odgovor.

Međutim, znamo da se bolesti histrioničara obično pojavljuju u najnezgodnijem mogućem trenutku.

> Marni je opet bolesna, a njen šef Sten ne zna šta da radi. On saoseća s njom. Zna da ona pati od fibromijalgije, sindroma hroničnog umora i još nekoliko bolesti čije nazive ne može da zapamti, ali čini se da uvek odlazi na bolovanje kad u firmi ima najviše posla. Marni ne zloupotrebljava svoja bolovanja, ali ih uvek iskoristi do poslednjeg trenutka. Ostali članovi tima se žale što moraju da rade i njen posao.
>
> Sten zna da nešto treba da preduzme, ali šta?

Sten je u škripcu. Našao se u teškoj nedoumici. Mora da uskladi Marnine potrebe s potrebama tima. Zatim, mora da poštuje zakon i politiku. Svaka bolest od koje histrioničari pate ima sopstvenu zajednicu kao i stotine veb-sajtova na kojima se tvrdi da su te bolesti

stvarne i ozbiljne. To je istina, ali kao i sve ostalo povezano s histrioničarima, to nije jedina istina. Histrioničare njihove bolesti takođe često izbavljaju od poslova koje ne žele da rade.

Da bi odlučio šta da preduzme, Sten mora da uspostavi način razmišljanja o histrioničarskim bolestima koji prevazilazi pojmove istinitog i lažnog. Srećom, tu može da se osloni na Frojda. Frojd je objasnio da kod histrioničarskih simptoma postoji ono što je nazvao primarnom i sekundarnom dobiti.

Primarna dobit od simptoma jeste u tome da poveže potisnute unutrašnje konflikte u nešto prihvatljivije. Frojd je simptome video kao metafore za ono što se dešava u nesvesnom umu njegovih pacijenata.

Histrioničarske bolesti imaju i izrazito poetsku komponentu. Kao terapeuti, viđamo bolove u kičmi kod ljudi koji se ponašaju kao beskičmenjaci i gastrointestinalne probleme kod ljudi koji ne mogu da svare određene situacije. Analiziranje simptoma može biti veoma zanimljivo, ali mogućnost da svoje uvide podelite s histrioničarima krcata je opasnostima koje mogu dodatno da pogoršaju ionako lošu situaciju. Prepustite to profesionalcima. Ne pokušavajte to kod kuće. Ni na poslu.

Umesto toga, usredsredite se na sekundarnu dobit, što je Frojdov naziv za uslovne okolnosti izbegavanja, koje deluju bilo da su ih ljudi svesni ili ne. Bolest pruža histrioničarima opravdanje da ne rade stvari koje ne žele da rade. Sve što dovodi do pozitivnog rezultata, dešavaće se sve češće. Ono što Sten može da učini jeste da reorganizuje uslovne okolnosti na poslu da bi tako umanjio sekundarnu dobit, dižući cenu ostajanja kod kuće. To se mora učiniti oprezno; mali korak mnogo znači. Namera nije kazniti bolesnike, već blago izmeniti ravnotežu sila u onim danima kada oni nisu sigurni jesu li suviše bolesni da odu na posao, ili nisu.

U takvim situacijama vi biste verovatno otišli na posao, jer biste se osećali krivim ako to ne učinite. Histrioničari potiskuju grižu savesti ili je racionalizuju, pa je potrebna malo veća „cena" izostajanja da bi uskladila tu ravnotežu. Evo nekoliko predloga šta bi šef kao što je

Sten mogao da uradi da bi usmerio uslovne okolnosti u pozitivnijem smeru, kako za Marni tako i za ostatak tima.

Tražite lekarsko opravdanje: Ako su bolovanja zaposlenog češća od povremenih sezonskih prehlada i virusa, trebalo bi da dobija odgovarajuću terapiju. Izostanak s posla duži od jednog ili dva dana ili izostajanje češće od jednom u nekoliko meseci trebalo bi da određuje lekar umesto samog bolesnika.

Ako politika i pravilnici vaše firme imaju posebne propise u vezi s lekarskim opravdanjima, rigorozno ih primenite na sve zaposlene. Nema selektivnog primenjivanja.

Reorganizujte zadatke u timu prema prioritetima: Svi imaju neke zadatke koji se moraju izvršiti odmah, i one koji mogu da čekaju. Zadaci koji mogu da čekaju najčešće su manje zanimljivi od hitnih. Ako neko izostane s posla, njegovi ili njeni hitni zadaci moraju se dodeliti drugome. Kada ta osoba izostane duže vreme ili prečesto izostaje, prirodno je da je dočekaju nagomilani zaostali zadaci drugih kolega, koji nisu hitni. Kod primene ovog metoda možete biti malo uzdržaniji, zavisno od vaše procene razloga odsustvovanja.

Nikad ne pitajte bolesnog histrioničara kako se oseća: Razgovor o tome koliko ste bolesni deluje nagrađujuće, naročito na ljude koji žive za pažnju. Prepričavanje prljavih detalja čini da sumnjiva bolest deluje uverljivije, i samim tim guši bilo kakve nagoveštaje griže savesti koji bi se mogli pojaviti. Kad se pasivno-agresivni histrioničar vrati na posao, poželite mu dobrodošlicu, a zatim mu objasnite šta treba da radi.

Već sam nagovestio da nije loše dopustiti pasivno-agresivnim tipovima da se isprazne. U slučaju fizičkih simptoma to može da bude kontraproduktivno, jer ti simptomi mogu da predstavljaju histrioničarski metod za ispoljavanje negativnih osećanja u vezi sa poslom i kolegama. Davanje oduška negativnim osećanjima može pomoći da ih se oslobodimo. Kad je reč o fizičkim simptomima, davanje oduška često može dodatno da pojača te simptome.

***

Pasivno-agresivni histrioničari mogu da stvaraju probleme, ali oni će vam izazivati glavobolje samo ako im vi to dopustite. Moć emocionalnih vampira da vam nanesu štetu umnogome potiče od vaših sopstvenih očekivanja. Ako verujete da deca noći treba da se ponašaju kao zrele osobe, svaki put ćete se razočarati. Oni su takvi kakvi jesu. S histrioničarima, najvažnije je da upamtite: ako vas njihovo nesnosno ponašanje nervira, vi ćete zbog toga trpeti.

11

Histrionične kulture

U histrioničnim kulturama, percepcija je važnija od stvarnosti. Firme u kojima vlada takva kultura uvek me podsećaju na religiju avio-poklonika koja se razvila u dalekim predelima Južnog Pacifika posle Drugog svetskog rata. Plemenima iz Nove Gvineje rat je naglo doneo modernu civilizaciju u vidu čudesnih proizvoda i robe, koje su s neba bacale ogromne metalne ptice. Stanovnici plemena umeli su da prepoznaju šta valja te su počeli da usvajaju neke od stranih rituala, koje su koristili da bi umolili bogove za isporuku dobara. Gradili su makete aviona od pruća i lišća da bi s neba privukli prave avione. S rezbarenim slušalicama na ušima mahali su palminim lišćem, izvodeći plesove koji su podsećali na signalizaciju zastavicama. Uz mnogo mašte imitirali su pojavne oblike civilizacije, potpuno izostavljajući suštinu.

U histrioničnim kulturama, uprava kao da je sačinjena od pruća i lišća. Mnogo se priča, ali se skoro ništa ne radi. Histrionične kulture preovlađuju u manjim firmama s manjim brojem obrazovanih menadžera ili u lokalnim ograncima većih kompanija, ali se mogu pojaviti bilo gde, zavisno od ličnosti na rukovodećim položajima.

Evo nekih njihovih specifičnih odlika.

Svi su fini

Histrionične kulture su pune ljubaznih ljudi koji deluju krajnje profesionalno. Ono što nije fino i uglađeno ne ispoljava se, bar ne u početku. Kao i među popularnim klincima u srednjoj školi, postoji određena uniformisanost izgleda i ponašanja. Istančan ukus i prefinjenost možda nisu prioriteti, ali ovde nećete videti mnogo tetovaža i pirsinga. Gotovo sva vidljiva dekoracija je vedra, inspirativna i vrlo bukvalna. Na slikama su često ispisane poruke koje

vam govore šta koja slika znači. Omiljeni motiv je orao raširenih krila.

Motivacioni sastanci

Histrioničari veruju u čaroliju motivacije i pozitivnog stava sa kvazireligioznim žarom. Vežbe timskog jedinstva takođe su vrlo popularne. Za histrionične menadžere, motivacija nema mnogo veze sa spoljašnjim uslovnim okolnostima. Ona više podseća na unutrašnju iskru koja se retorikom može razbuktati u radni plamen. Slike vatre takođe su omiljeni motivi. Ono što tu nedostaje jesu samosvest i iskreno raspravljanje o problemima. Ako ste dovoljno motivisani, problemi ne postoje.

Loše vesti se ućutkuju, a teškoće guraju pod tepih

Najveći strah koji vlada u histrioničnim kulturama jeste da će curenje negativnih informacija demotivisati zaposlene. Sa demotivišućim podacima ovde se postupa isto kao sa uzorcima opasnih virusa u Centrima za zdravstvenu kontrolu.

Antiintelektualizam

Histrionične kulture zasnovane su više na nagonima nego na razmišljanju. Uobičajen zdrav razum smatra se važnijim od intelektualizma. Osim troškova i obima prodaje, malo šta se meri ili izražava brojevima. Uspešne karijere grade se na smanjenju troškova i povećanju prodaje. Sve ostalo se smatra pukim teoretisanjem.

Seksualne veze

Na prvi pogled ovo može delovati iznenađujuće među tako finim i konvencionalnim ljudima. Međutim, ubrzo shvatate da su histrioničari često nesvesni neprihvatljivih nagona, kao što su seksualnost i agresija. Dodajte tome i nerealno viđenje svakodnevnih teškoća vezanih za zrele odnose i dobićete ljude koji često upadaju u seksualne veze, verujući da su konačno pronašli svoju srodnu dušu. Kao i obično, histrioničarski svet podseća na srednju školu.

Prikriveni varvarizam

Opet će možda zvučati iznenađujuće da histrioničarske kulture spadaju među najopasnija radna okruženja. Neke od njih redovno praktikuju prinošenje ljudskih žrtava. Oni koji postavljaju suviše nezgodnih pitanja izazivaju bes bogova i moraju biti uklonjeni pre nego što počnu da šire demotivaciju. Ljudske žrtve se retko kada otvoreno otpuštaju. Najčešće se mučenjem primoravaju da same daju otkaz. Histrioničarska agresija je uvek pasivna.

Ako radite u organizaciji koja podseća na kult avio--poklonika, poštujte tradiciju, ne dižite glavu i činite sve što je u vašoj moći da se uklopite. Ako vidite careve ili šefove kako šetaju unaokolo goli, za ime boga, ništa ne komentarišite.

12

Narcisoidni vampiri

Od svih emocionalnih vampira s kojima morate da se izborite na poslu, narcisi su možda najnaporniji, zbog zbrkanih i zbunjujućih osećanja koja izazivaju. Oni su bez sumnje najomraženiji među vampirima, ali su takođe i najvoljeniji. Pa, možda ne baš toliko voljeni koliko poštovani ili čak obožavani iz daljine. Što ste bliskiji s narcisima, to su vaša osećanja prema njima verovatno jača. U tome je opasnost. Kao i sa ostalim vampirima, radije nego da se oslonite na svoje emocionalne reakcije, pozitivne ili negativne, najbolji način da se zaštitite jeste da pokušate da razumete način razmišljanja narcisa i potrebe koje ih pokreću. Gde god da radite, s njima ćete se *sigurno* sresti.

Narcisoidni emocionalni vampiri pate od poremećaja koji je istovremeno psihološki i kosmološki. Oni veruju da se svet okreće oko njih. Za razliku od asocijalnih vampira, koji su zavisni od uzbuđenja, ili histrioničnih, koji žude za pažnjom, narcisoidni žele samo da ispune svoje fantazije o tome da su najpametniji, najdarovitiji i uopšte najbolji ljudi na svetu.

Neki narcisi su legende samo u sopstvenim očima, ali iznenađujući broj njih sposoban je da neke od svojih grandioznih fantazija pretvori u stvarnost. Možda postoji narcisoidnost bez veličine, ali ne i veličina bez narcisoidnosti. Jedno je, međutim, sigurno: u očima drugih, ovi vampiri nikad nisu tako blistavi kakvima sami sebe smatraju.

Razmišljanje o sebi upravo je ono u čemu su narcisi najbolji. Osobina koja im očigledno nedostaje jeste razumevanje za potrebe, misli i osećanja drugih ljudi.

Ovi vampiri naginju narcisoidnom poremećaji ličnosti. Ime su dobili po Narcisu, mladom Grku koji se zaljubio u sopstveni odraz.

Spoljašnjim posmatračima se čini da su narcisi zaljubljeni u sebe jer misle da su bolji od drugih. Stvarno stanje je nešto složenije.

Narcisi ne samo da vole sebe, oni su opsednuti sobom. Svoje želje osećaju tako snažno da ne mogu da obrate pažnju ni na šta drugo. Zamislite njihov poremećaj u vidu dvogleda. Narcisi sopstvene potrebe posmatraju kroz uveličavajuću stranu, a ostatak sveta kroz onu koja sve ostalo smanjuje do nivoa beznačajnosti. Nije toliko reč o tome da narcisi misle da su bolji od drugih ljudi, već da skoro uopšte i ne razmišljaju o drugima – osim ako im od njih nešto treba.

Potrebe narcisoidnih vampira su neverovatne. Baš kao što ajkule neprestano moraju da plivaju da se ne bi utopile, narcisi moraju neprestano da pokazuju da su posebni, inače će poput kamena potonuti u ponor depresije. Možda vam se čini da oni pokušavaju da prikažu svoju vrednost drugima, ali njihova stvarna publika jesu oni sami.

Narcisi žude za simbolima bogatstva, statusa i moći sa gotovo duhovnom strašću. U stanju su satima da pričaju o svemu što poseduju, o značajnim delima koja su učinili ili će učiniti, i o slavnim ljudima s kojima se druže. Često bezočno preteruju, čak i kada imaju dovoljno stvarnih uspeha kojima se mogu razmetati.

Njima nikada ničega nije dosta. Zato narcisi žele vas, ili barem vaše divljenje. Toliko će se truditi da vas zadive da možete lako poverovati da ste im zaista važni. To može biti fatalna greška; oni ne žele *vas*, samo vaše obožavanje. Isisaće ga iz vas i baciti ostatak.

Za narcise imovina, dostignuća i uvažavanje drugih ljudi sami po sebi ništa ne znače. Oni su samo gorivo, poput vode koja teče preko škrga, da bi se iz nje mogao izvući kiseonik. Tehnički naziv za to je *narcisistička hrana.* Ako ne mogu neprestano da dokazuju svoju posebnost pred sobom, narcisi se utapaju.

Šta znači biti narcisoidan

Da biste shvatili kako narcisi doživljavaju život, zamislite da igrate golf, tenis ili neki drugi takmičarski sport i da vam je upravo najbolji

dan u karijeri. Osećate se sjajno, ali vam je mentalna pregrada između samopouzdanja i straha tanka kao paučina, sve zavisi od sledećeg udarca, a onda od onog posle njega. Za narcise ta igra obuhvata čitav svet, i nikad se ne završava.

Zamislite kakav biste pritisak osećali kad bi vam jedini značajan cilj u životu bio da dokažete da ste bolji od običnih ljudi. Narcisi se iznad svega plaše da ne ispadnu obični. Oni ne mogu da osete povezanost ni sa čim većim od sebe, jer u njihovom svetu i *nema* ničeg većeg. Iza njihovih mahnitih pokušaja da dokažu ono što se ne može dokazati krije se samo mračna, nedostupna praznina. Da nisu tako sitničavi i nesnosni, mogli biste pasti u iskušenje da ih smatrate tragičnim ličnostima.

Narcisi su obično talentovani i inteligentni. Takođe su među najneuviđavnijim stvorenjima na svetu. Pomislili biste da će tako inteligentni ljudi shvatiti važnost poklanjanja pažnje drugima. Ne zanosite se time.

Narcisi su toliko opsednuti sopstvenim snovima da u njima nema mesta ni za šta drugo. Ironijom sudbine, ostvarenje narcisoidnih snova ponekad donosi korist celom čovečanstvu. Narcisi su izmislili umetnost, nauku, sport, biznis i sve ostalo u čemu se možete takmičiti. Kad smo već kod toga, izmislili su i svetačke oreole. Iako to možda nerado priznajemo, naši životi su postali bolji zahvaljujući pokušajima narcisa da pokažu kako su bolji od nas.

Narcisistička dilema

Više od svih ostalih vrsta vampira, narcisoidni vampiri izazivaju protivrečna osećanja. Volimo njihova dostignuća, ali mrzimo njihovu uobraženost. Gnušamo ih se zbog njihovog zanemarivanja naših potreba, pa ipak, nesvesno reagujemo na dete u njima kome smo toliko potrebni. A i oni su potrebni nama. Bez narcisa, ko bi nas predvodio? Upamtite, ima mnogo narcisizma bez veličine, ali veličine bez narcisizma nema.

Ili ko bi, kad smo već kod toga, smatrao sebe dovoljno mudrim da kaže gde se završava vođa a počinje narcis? Nema sumnje da je velika doza narcisizma opasna. Ali koja je to tačno doza prevelika?

Da bismo preživeli, moramo posedovati izvestan nagon da svoje potrebe stavimo na prvo mesto. Narcisizam bi mogao biti snaga koja se krije iza svake motivacije. Da bismo, međutim, zaista živeli kao ljudi, moramo tu snagu postaviti u ravnotežu naspram odgovornosti. Borba sa dilemom narcisoidnosti jeste upravo suštinsko pitanje ljudskosti. Veliki rabin Hilel je to ovako sročio:

Ako se sam ne zalažem za sebe, ko će se založiti za mene?

Ako se zalažem samo za sebe, šta sam ja?

Ako ne sada, kada?

Emocionalni vampiri su ljudi koji su, iz nekog razloga, odbacili borbu sa narcisističkom dilemom. Asocijalni vampiri je ignorišu, jer nije zabavna. Histrioničari se pretvaraju da nikad ne postupaju u skladu sa svojim potrebama, a narcisi veruju da je ono što je dobro za njih jedino što postoji. Emocionalni vampiri su primorani da proganjaju druge ljude u potrazi za odgovorom koji mi ostali moramo nastojati da pronađemo u sebi.

Kako glasi odgovor? Drugi veliki učitelj je rekao:

Postupaj s drugima onako kako želiš da oni postupaju prema tebi.

Narcisi krše zlatno pravilo bez trunke kajanja. Da li to znači da su zli, ili da su neosvešćeni? Vaš odgovor određuje koliko će vam oni štete naneti.

Najlakši način da vas narcisoidni vampiri izmožde jeste da njihov nedostatak uviđavnosti shvatite lično, da se nervirate zbog onoga što oni svakako moraju misliti o vama kad s vama postupaju onako kako oni to čine. *Najvažnije što treba da upamtite jeste da narcisi uopšte ne razmišljaju o vama.*

Narcisizam i samopoštovanje

Narcisizam nije isto što i visoko samopoštovanje. Samopoštovanje je koncept značajan uglavnom za ljude koji ga nemaju. Narcisima nije potreban nikakav koncept da objasne zbog čega su posebni, baš kao što ni ajkulama nije potreban koncept da objasne vodu.

Možda ćete se pobuniti i reći da je njihova neprestana potreba za narcisističkom hranom dokaz da je čitava svrha njihovog života kompenzacija zbog niskog samopoštovanja. To vas može dovesti do pogrešnog uverenja da je za izlečenje narcisa potrebno samo da ih naučite kako da se osećaju dobro onakvi kakvi su, da bi mogli jednostavno da se opuste i dopuste sebi da budu obični ljudi. Za narcisa je običnost isto što i nepostojanje.

Narcisoidni vampiri na poslu

Na poslu ćete sretati dva glavna tipa narcisa: megazvezde i legende u sopstvenim očima. Razlika između te dve vrste je u postignućima i spremnosti da rade. Megazvezde su spremne da urade sve što je potrebno da bi dostigle svoje veličanstvene ciljeve, bilo da to podrazumeva naporan rad, iskorištavanje drugih ili oboje. Legende smatraju da im njihov talenat i inteligencija obezbeđuju pravo da budu pošteđeni svega što ne žele da rade, čak i ako je to neophodno za uspeh.

Na poslu ćete megazvezde videti u kancelarijama na uglu na gornjim spratovima, i u upravnim odborima. Legende će biti vaše kolege i podređeni, toliko talentovani da ćete se pitati kako je moguće da nisu postigli više u životu, sve dok ne budete morali da ih naterate da nešto urade. Legende su jednako spremne da iskorištavaju druge kao i megazvezde, ali im naporan rad na bilo čemu što ne vole da rade često ne ide od ruke.

Upitnik za prepoznavanje narcisoidnih vampira

Tačno ili Netačno: Računajte po jedan poen za svaki *tačan* odgovor.

1. Ta osoba je postigla više od većine ljudi svog životnog doba.T N

2. Čvrsto je ubeđena da je bolja, pametnija i talentovanija od drugih.T N

3. Voli da se takmiči, ali ne ume da gubi.T N

4. Mašta o tome da učini nešto izuzetno ili da postane slavna, i često očekuje da se prema njoj ponašate kao da su se te fantazije već ostvarile.T N

5. Vrlo malo je zanima šta drugi ljudi misle ili osećaju, osim kada želi nešto od njih.T N

6. Često pominje imena poznatih, nagoveštavajući tako da ih poznaje.T N

7. Veoma joj je važno da živi na pravom mestu i da se druži s pravim ljudima.T N

8. Iskorištava druge da bi postigla svoje ciljeve.T N

9. Obično joj polazi za rukom da sebe svrsta u zasebnu kategoriju.T N

10. Često se oseća ugroženo kad se od nje traži da ispunjava svoje dužnosti prema porodici, prijateljima ili kolegama.T N

11. Redovno odbacuje pravila ili očekuje da se ona promene, jer je, na neki način, posebna.T N

12. Ta osoba se živcira kad drugi ne ispunjavaju bespogovorno ono što traži, čak i kada za to imaju opravdane razloge.T N

13. Priča o sportu, umetnosti i književnosti tako što vam govori šta bi umesto toga uradila.T N

14. Smatra da oni koji je kritikuju uglavnom to rade iz ljubomore.T N

15. Ta osoba sve osim obožavanja smatra odbacivanjem.T N

16. Pati od urođene nesposobnosti da prepozna sopstvene greške. U retkim prilikama kada ta osoba prepozna svoju grešku, ma bila ona i najsitnija, to može da izazove tešku depresiju.T N

17. Bez izvinjenja gleda u svoj telefon dok drugi pričaju.T N

18. Često se žali da je drugi ne razumeju ili da s njom loše postupaju.T N

19. Drugi tu osobu ili vole ili mrze.T N

20. Uprkos tome što ima preterano visoko mišljenje o sebi, ta osoba je zaista prilično inteligentna i talentovana.T N

Rezultati: Pet ili više tačnih odgovora označavaju osobu kao narcisoidnog emocionalnog vampira, mada ne znače obavezno i dijagnozu narcisoidnog poremećaja ličnosti. Ako ste za nekog skupili

više od deset tačnih odgovora a nije reč o članu kraljevske porodice, pazite da vas on ili ona ne shvate kao nekog od posluge.

Šta mere pitanja

Specifični oblici ponašanja obuhvaćeni upitnikom odnose se na nekoliko osobina ličnosti koje definišu narcisoidnog emocionalnog vampira.

Samoreklamerska darovitost i inteligencija

Prvo što ćete čuti o narcisima jeste da su neverovatno daroviti i inteligentni. To ćete verovatno čuti od njih lično, jer se oni nimalo ne ustručavaju da lepo pričaju o sebi.

Iznenađujući broj narcisa zna svoj IQ i rado ga saopštava svojim novim poznanicima. Ovi vampiri će vam, takođe, možda pričati i o slavnim ljudima koje su upoznali i na neki način zadivili.

Na seminarima i na sastancima narcisi često dižu ruku, mada nikad ne postavljaju bitna pitanja. Oni samo komentarišu, pokazujući tako svima da znaju bar podjednako, a verovatno i više, od osobe koja drži predavanje. Ili pak sede negde u pozadini, upadljivo se igrajući svojim telefonima.

Narcisi će istrajati u pokušajima da vas zadive svojom darovitošću i inteligencijom još dugo pošto ostave prvi utisak. Nastaviće to da rade sve dok vi ne prestanete da ispoljavate očigledno divljenje, nakon čega će vas potpuno ignorisati.

Dostignuća

Većina narcisa zaista poseduje dostignuća kojima može da potkrepi svoje visoko mišljenje o sebi. Za razliku od drugih vrsta vampira, kojima je dovoljno da se pretvaraju, narcisi su odista spremni da vredno rade da bi se proslavili.

U svojoj karijeri, ovi vampiri su obično usredsređeni i jasno usmereni ka cilju. Mnogi od njih su opsednuti poslom, ali za razliku od histrioničnih tipova koji teže da udovolje drugima i koji će se nasmrt upinjati da steknu naklonost i ljubav, narcisi se prihvataju samo onih zadataka koji im donose novac, slavu ili moć.

Grandioznost

Narcisoidni vampiri su krajnje bestidni u svojim fantazijama o tome koliko su oni sjajni i koliko im se drugi dive, ili bi trebalo da im se dive.

Ako ih pritisnete, priznaće da sebe u nečemu smatraju najboljim na svetu. Zapravo, nećete baš morati mnogo da ih pritiskate.

Povlašćenost

Narcisi veruju da su tako posebni da pravila za njih ne važe. Oni očekuju da im se, kud god da krenu, prostire crveni tepih, a ako se to ne desi, strahovito se dure.

Oni ne čekaju, ne obaziru se na reciklažu, ne plaćaju robu po standardnim cenama, ne stoje u redovima, ne čiste za sobom, ne dopuštaju da ih drugi pretiču u saobraćaju, a njihovi porezi na dohodak dostojni su naučne fantastike. Bolest, pa čak ni smrt nisu nikakav izgovor da im istog časa ne priskočite i ne ispunite im svaku želju. Ni najmanje se ne ustručavaju da iskorišćavaju druge ljude i sisteme zarad vlastite koristi. Oni se hvale time kako izrabljuju praktično sve i svakoga.

Takmičarske sklonosti

Narcisi vole da se takmiče, ali samo kada pobeđuju. Obično će učiniti sve što je potrebno da pobede, bilo da je reč o vežbanju i pripremanju ili o nameštanju svoje pobede.

Narcisoidni tipovi su opsednuti svojim statusom i moći. Nasmrt će se boriti za prestižnu kancelariju na uglu, ne zato što žele lep pogled, već zato što znaju šta ta kancelarija znači u hijerarhiji preduzeća. Oni znaju značaj svega u svakoj hijerarhiji. Sve ono što oblače, što voze, mesto gde stanuju i s kim se viđaju, nisu slučajni izbori zasnovani na glupim razlozima kao, na primer, na njihovom ukusu. Svaki postupak narcisa jeste proračunati potez u igri samoveličanja, koja je njihov razlog postojanja.

Upadljivo dosađivanje

Osim ako je tema razgovora njihova veličina, narcisi će brzo početi vidno da se dosađuju. Jedan od glavnih razloga zbog kojih narcisi

nose skupe satove jeste da mogu da gledaju u njih dok neko drugi priča. Ako pak ne gledaju u njih, igraju se svojim telefonima, koje nikad ne isključuju.

Pored dosade, narcisi imaju samo još dva emocionalna stanja: ili su na vrhu sveta ili na dnu deponije. I najmanja frustracija može da probije njihov balon i da ih baci u dubine ambisa.

Nedostatak empatije

Za narcisoidnog vampira, svi drugi ljudi su ili mogući izvori narcisističke hrane, ili ne postoje. Više od svih drugih vrsta vampira, narcisi su nesposobni da svoje bližnje sagledaju kao ljude sa sopstvenim potrebama, željama, talentima i žudnjama. Ne treba ni naglašavati da je ovaj nedostatak empatije izvor neopisive količine bola za one koji ih vole.

Međutim, ako izuzmemo taj nedostatak ljudske topline, kod ovih vampira ima mnogo toga dopadljivog. Mnogi ljudi uništavaju sebe uverenjem da su sami krivi što im narcisi ne uzvraćaju ljubav. Oni se neprestano trude, ponekad i celog života, ne shvatajući da ovi vampiri ne mogu da im pruže ono što nemaju.

Izrazito zastrašujuća osobina koju narcisi dele sa asocijalnim vampirima jeste sposobnost da glume saosećanje kada nešto žele. Narcisi su najveći laskavci na svetu. Oni umeju neverovatno slatkorečivo da vam se ulaguju, dok vam istovremeno piju krv. Ne treba ni da naglašavamo da ih ova osobina čini veoma veštim političarima. Iako i asocijalni i histrionični tipovi mogu biti seksepilni, svi najveći zavodnici su narcisi.

Nesposobnost prihvatanja kritike

Narcisi se iznad svega plaše da budu obični. Ne dao bog da učine nešto tako prozaično kao, na primer, da pogreše. Čak i najblažu kritiku doživljavaju kao kolac zabijen pravo u srce. Ako prekorite narcisa, najmanje što on ili ona može da uradi jeste da vam detaljno objasni zašto niste u pravu. Ako ste pak u pravu, situacija će biti još mnogo gora. Oni će se pred vašim očima pretvoriti u ojađenu, bespomoćnu dečicu kojima je potrebno beskrajno mnogo utehe i

hvale tek da bi preživeli. Ne možete ih pobediti. Ne postoji narcis koji može objektivno da posmatra svoje mane.

Izazivanje ambivalencije

Ljudi često gaje snažna osećanja prema narcisima. Ili ih vole zbog njihove darovitosti, ili ih iz dna duše mrze zbog njihove bezdušne sebičnosti. Ili oboje. Teško je reći šta tu nanosi više štete – sebičnost, mržnja ili ljubav.

Narcisi uvek znaju šta hoće od vas, i neće se ni najmanje ustručavati da to zatraže ili prosto uzmu. Da biste se uspešno izborili s tom samozaljubljenom decom noći, morate biti podjednako sigurni šta vi hoćete od njih. Uvek sklopite jasan dogovor, i uvek ih naterajte da vam plate *pre* nego što dobiju to što žele od vas. Upamtite ovo pravilo, i ne morate znati mnogo više.

Pa, možda samo još jedno: osim ako želite da vam slome srce, nikad ne terajte narcise da biraju između vas i svoje prve ljubavi, sebe.

13

Narcisoidni vampiri – legende u sopstvenim očima

Prvo što ćete primetiti kod narcisoidnih legendi jesu njihova darovitost i inteligencija. Ako ih niste primetili, verovatno niste ni obraćali pažnju, jer je gotovo sve što oni govore i rade usmereno ka tome da dokažu kako su oni posebni (i, prečesto, kako ste vi obični). Ono što narcisoidne legende neće moći da vam pokažu jeste preporuka koja je bar izdaleka toliko zadivljujuća kao njihov talenat.

Ukoliko biste bili toliko neotesani da upitate kako to da ipak nisu postigli više, oni će vam to vrlo rado objasniti. Reći će vam da je to zato što je igra nameštena, zato što se svi ostali osećaju ugroženo zbog njihove sposobnosti, ili pak svet još nije spreman za njihovu genijalnost. Posle nekoliko minuta ovakve racionalizacije, možda ćete početi da sumnjate da postoje i drugi razlozi za izostanak uspeha narcisoidnih legendi.

Igra *jeste* nameštena. Da biste uspeli, trebaju vam talenat i inteligencija, ali takođe morate vredno raditi. Posebno, da biste uspeli u bilo kom poduhvatu morate raditi ono što je potrebno uraditi, a ne samo ono što želite da radite.

Njegovo ime je Nil, ali su ga svi u školi zvali Neo, jer je on Izabrani. Ne postoji to što on nije u stanju da uradi s računarom. U stanju je da kucka šifre satima, njišući se u njihovom ritmu kao da diriguje filharmonijom. Programeri, pa čak i inženjeri koji rade s njim, dive se njegovoj genijalnosti. Svi znaju šta on sve ume da uradi, ali suštinsko pitanje glasi da li će to zaista i uraditi.

Neo je smatrao da nema svrhe da diplomira, jer je već znao sve čemu su pokušavali da ga nauče. Takođe, tu je i ono što on naziva malim problemom sa autoritetom. Čitajte to kao *niko ko zna manje*

od mene ne može mi govoriti šta da radim. U Neovom svetu, svi znaju manje od njega.

Nea nervira to što uprava od njega očekuje da izvršava sitne, beznačajne poslove, kao što su popravljanje kompjutera i održavanje mreže. Ako on to uopšte radi, to traje beskrajno dugo. Međutim, umesto toga on radije „ispravlja" programiranje sistema koji funkcionišu, ali ne prema njegovim standardima prefinjenosti. On želi da se bavi razvojem softvera, ali pravila firme kažu da to ne može da radi bez zvaničnih kvalifikacija. Inženjeri prepoznaju njegov talenat i stalno ga nagovaraju da nastavi školovanje. On to ne želi. Njegov san je da se oslobodi okova firme i počne da radi za neku start-ap kompaniju, gde će stvarno moći da pokaže sve što zna i ume. Neki inženjeri razmišljaju o tome da se odvoje od kompanije i osnuju sopstvenu firmu, i da možda sa sobom povedu i Nea. On je genije, ali mogu li oni da rade s njim? Može li iko?

Neke narcisoidne legende su „najpametniji momci na svetu" koji još uvek žive u podrumima roditeljskih kuća, jer nisu u stanju da zadrže nijedan posao. Neki su, kao Neo, zaista genijalni. Njihova zajednička osobina, ona koja ih sprečava da postignu pravi uspeh, jeste osećaj *povlašćenosti*, koja je za većinu ljudi najodbojnija odlika narcisa. Povlašćenost je uverenje narcisa da su tako posebni da ne moraju da se ponašaju u skladu sa istim pravilima kao svi ostali.

Zbog svog osećanja povlašćenosti, narcisoidne legende nikada nisu razvile metode kojima bi sebe naterale da rade ono što ne žele. Takve metode su apsolutno neophodne da bi bilo koji odrastao čovek u našem društvu bio uspešan.

Kao tinejdžeri, svi se nadamo da se možemo provlačiti sa što manje rada. Većinu nas uslovne okolnosti nauče suprotno. Tako učimo kako, da bismo dobili ono što želimo, moramo da uložimo izvestan trud te tako, putem uopštavanja, većina nas nauči da vrednuje sam trud. Tako razvijamo unutrašnje okolnosti prema kojima obavljanje onoga što se mora uraditi postaje moćna nagrada. Bilo da to nazovete radnom etikom ili prelaskom sa spoljašnjih na unutrašnje podsticaje, ovaj prelazak je od ključne važnosti u razvoju zrele osobe koja radi i obavlja svoje zadatke. Kao što smo videli u prethodnim

poglavljima, mnogi emocionalni vampiri nikada ne stignu tako daleko. Asocijalni i histrionični vampiri nauče da prevarama i socijalnim veštinama mogu doći do spoljašnjih nagrada. Narcisoidne legende, koje su često suviše pametne za sopstveno dobro, nauče da ih talenat u jednoj oblasti može poštedeti od napora u drugim.

Neo je bio starmali dvanaestogodišnjak. Bio je tako vešt s računarom da nije imao nikakvog motiva da nauči nešto više o ljudima, svojim domaćim zadacima, niti o bilo čemu što ga nije zanimalo i što nije voleo da radi. Sada, s trideset četiri godine, i dalje se ponaša kao starmali dvanaestogodišnjak. Na poslu se pred njim stalno pojavljuju zahtevi za naporima koje on smatra glupim, nerazumnim i krajnje nedostojnim. Na Neovu nesreću, svet mu više ne popušta zbog njegovog talenta. Njemu se čini da to nije njegov problem, već problem sveta.

Neov omiljeni zvuk jeste zvuk otvaranja pivske flaše u kafiću posle posla. On ne žudi za alkoholom, već za tom atmosferom. Ortaci koji s njim odlaze na piće stvarno su bistri momci koje idioti nekako uvek prešišaju. U tom društvu, sarkazam postaje vid umetnosti, dok oni jedan drugome prepričavaju svoje doživljaje. Tako se svi malo izduvaju i posle toga se osećaju bolje, bar neko vreme.

Neovi drugari su buntovnici; oni saosećaju s njim, jer i sami teško prihvataju obavezu da rade sve ono što ne žele da rade. Kad bi rešio test u trećem poglavlju, i Neo bi se uverio da je buntovnik, ali kod njega postoji jedna bitna razlika. Kao prvo, Neo verovatno ne bi ni želeo da rešava ovaj test. Za njega su sve to samo obična psihološka sranja. Ne zanima ga naročito da sazna nešto o sebi. On već zna sve što mu je potrebno. Mnogo je buntovnika koji bi se složili da su to psihološka naklapanja, ali iz drugačijih razloga nego što su Neovi.

Za Nea je sranje sve što bi moglo da ospori njegovo viđenje sebe kao najboljeg na svetu. Ispod odvažnosti narcisa krije se užasan strah da bi mogli ispasti obični. Narcisoidne legende smatraju da posao u kome nisu najbolji nije ni vredan obavljanja.

Dok sazrevaju i posmatraju manje sposobne ljude kako ih pretiču, njihova slika o sebi kao o najboljima i najpametnijima počinje da

bledi. To je posebno izraženo ako imaju porodice sa sve većim finansijskim potrebama. Dok se njihove racionalizacije polako tope, legende rade isto što i svi ljudi čiji se snovi ruše: još se grčevitije drže za njih. Padaju u depresiju, ne zbog sopstvenih nedostataka, već zato što je svet nepošten i sumoran.

Druga razlika između Nea i njegovih drugara buntovnika tiče se straha od toga da ne ispadnu obični. Većina buntovnika vidi sebe kao obične momke. Njima je lako da se sprijatelje s ljudima, jer ih posmatraju kao slične sebi. U kafićima, u kancelarijama kao i na bojnom polju, oni saosećaju jedni s drugima i jedni drugima čuvaju leđa. Bodre se zajedničkim osećanjem „mi protiv sveta". Za narcise ne postoji *mi*, već samo *ja.*

Pristupi koji ne daju rezultate

Dakle, šta treba da radite ako u svojoj nadležnosti imate čoveka kao što je Neo, sa ogromnim talentom i još ogromnijim egom? Treba li jednostavno da ga pustite na miru, ili ga možete preobraziti u korisnog člana tima?

Najpre razmotrimo nekoliko pristupa koji ne daju rezultate.

Viši rukovodioci su predložili da se Neo pošalje na jedan od motivacionih vikenda Kliva Gauera koje kompanija redovno organizuje. I sam direktor je boravio u tom kampu, i to mu je mnogo pomoglo.

Program kampa je počeo u šest ujutru džogingom i spartanskim doručkom; zatim je Kliv predstavio svrhu programa.

„Pitanje koje želim da postavim glasi: *'Umete li da igrate? Želite li da pobedite? Imate li ono što je potrebno da pobedite u najvažnijoj bici – bici sa samim sobom?'* Prvi korak ka toj pobedi jeste preuzimanje odgovornosti za sebe. Od tog trenutka, više nema izgovora! Prihvatićemo punu odgovornost za sebe i za sve što nam se dešava. Nemamo koga da krivimo osim sebe! Vi ste odgovorni! Želim da vas čujem kako kažete: 'JA SAM ODGOVORAN! NEMA IZGOVORA!'"

Dok su svi članovi grupe ponavljali tu mantru, Neo je na svom telefonu izguglao Kliva Gauera i pronašao ponešto o njegovoj ne baš

tako sjajnoj NBA karijeri. Pošto su svi polaznici kampa bili iz Neove firme, nije mu trebalo mnogo da uđe u sistem obaveštavanja i pošalje poruke na telefone svih prisutnih slušalaca. Počeo je kratkim člankom iz 1998. godine o tome kako su Kliva, koji je tada loše igrao, prodali *Nagetsima*. Kliv je rekao novinaru da mu je drago što prelazi tamo, jer će u Denveru možda neko umeti da ga trenira. Takođe je kazao da mu na suvljoj klimi astma neće zadavati toliko muka.

Telefoni su zabrujali u celoj prostoriji. Na sve strane slušaoci su krišom čitali poruke i smejuljili se. Neki su dodavali telefone onima do sebe. Po čitavoj fiskulturnoj sali u kojoj se program održavao, odjekivao je kikot koji se postepeno stišavao, ali se opet začuo kad je stigla sledeća poruka.

U početku se Kliv pravio da to ne primećuje, ali je uskoro njegova nervoza postala uočljiva. Podsetio je učesnike da je zabranjena upotreba mobilnih telefona tokom programa.

Ali već je bilo prekasno.

U Klivovom predavanju nema ničeg lošeg. Zapravo, ono je sadržalo upravo ono što je Neo trebalo da čuje. Problem je bio u načinu saopštavanja. Narcisoidne legende su imune na predavanja. Kao i svi buntovnici, u stanju su da nanjuše sranje na stotinu kilometara.

Nisu svi motivacioni govornici providni kao Kliv Gauer. Najbolji među njima su vrlo ubedljivi, i mogli bi čak donekle pomoći Neu. Najčešće, međutim, koliko god bili nadahnjujući, motivacioni seminari ne mogu da pretvore problematične službenike u korisne članove tima. Ovo posebno važi u slučajevima kad su problematični službenici narcisoidne legende u sopstvenim očima.

Još jedan mogući pristup Neovom preobražaju činio se u prvi mah kao vrlo dobra ideja.

Nekoliko inženjera iz Neove firme osnovalo je sopstvenu kompaniju za razvoj softvera. Zaposlili su Nea i rekli mu da samo treba da piše programe; nema nikakve papirologije, sastanaka ni korporativnih sranja, on samo treba da radi ono što najbolje ume.

U početku je to funkcionisalo – ili je bar tako izgledalo. Neo je

smislio nekoliko zaista sjajnih aplikacija, ali one nisu bile baš naročito primenljive. Svi su se pozabavili problemima sa interfejsom. Svi osim Nea. On je izgubio interesovanje i posvetio se nečem drugom. Šta god da su pokušavali, njegovi nadređeni nisu uspevali da ga usredsrede na zadatak. Trudili su se da ga podstiču, dozvoljavali mu da sam bira čime će se baviti, ali činilo se da je Neo, što im je potrebniji, bio sve manje dostupan.

U ovom primeru krije se važna psihološka istina koja se može primeniti na sve emocionalne vampire, ali posebno važi za narcisoidne legende u sopstvenim očima. Ako nečiju subjektivnu poteškoću shvatate kao hendikep, ta teškoća se samo pogoršava.

Hendikep je nešto što osoba ne može da popravi i na šta ne može da utiče, kao što je nepokretnost koja bolesnika vezuje za invalidsku stolicu. Ako prihvatite nečiji hendikep i ugađate toj osobi tako što, recimo, napravite odgovarajuće rampe i prilagodite visinu stolova, svima će biti bolje. Život hendikepirane osobe se poboljšava, a firma dobija korisnog radnika.

Subjektivna teškoća podrazumeva paradigmu izbegavanja. Najčešće je vezana za strah. Ako se neko plaši liftova, a vi ugađate njegovom strahu tako što ga nagovarate da ide stepenicama, strah će se najverovatnije pogoršati i preneti i na druge stvari. Ono što deluje kao saosećajnost zapravo je najštetniji mogući pristup. Što više ugađate takvim teškoćama, one postaju sve teže.

U Neovom slučaju, teškoća je u tome što on ne radi stvari koje ne želi da radi. Kao i većina narcisoidnih legendi, i on ima potajni strah od neuspeha kojem je ugađao celog svog života tako što je izbegavao da radi bilo šta u čemu ne može trenutno da postigne uspeh. Više popuštanja ovakvim teškoćama samo pogoršava problem. Ovu istinu su, sticajem okolnosti, otkrili i rukovodioci u Neovoj novoj start-ap firmi.

Jedini način da se strah suzbije jeste da se suočimo s njim. Bežanje ga samo pojačava. Ovo je svakako najkorisnije što sam naučio za četrdeset godina psihoterapije. Sledeće po redu jeste da saopštavanje ljudima šta s njima nije u redu izaziva samo bes, a

nikada poboljšanje. U psihoterapiji, kao i u komediji, najvažnije je odabrati pravi trenutak.

Imajući to na umu, želeo bih da raščistim pogrešnu predstavu o onome što svi u ovoj struci nazivamo „interpretacijom". Kad biste rekli Neu da on izbegava da radi to što ne želi da radi jer se boji neuspeha, on bi vam se nasmejao u lice, ili bi svoj „strah od neuspeha" koristio kao izgovor za nova izbegavanja. Preuranjene interpretacije donose više štete nego koristi. Jedini trenutak kada interpretacija može da pomogne jeste nakon što je pacijent doživeo iskustveni uvid. Tada mu interpretacija pomaže da sagleda svoje iskustvo i primeni ga na ostatak svog života. Ako bi Neo uhvatio sebe kako pokušava da izbegne neki zadatak zato što se plaši neuspeha, onda bi interpretacija mogla da mu pomogne da taj uvid uopšti.

Veština koju psihoterapija zahteva jeste svest o tome kada i kako nuditi interpretacije. Lako je rastumačiti šta nije u redu s nekim drugim. To je suština popularne psihologije. Ono što je komplikovano i prefinjeno jeste saopštavanje tih informacija tako da se ne pogorša situacija.

Svrha ove moje digresije u teoriju psihoterapije jeste u sledećem: stigli ste do polovine knjige iz oblasti popularne psihologije. Bez sumnje ste već prepoznali neke ljude s kojima radite, pa možda čak razmišljate i o tome da im pokažete određeno poglavlje, u nadi da će oni konačno shvatiti šta rade i promeniti se. Ako to pokušate, uverićete se iz prve ruke koliko jalova, pa čak i destruktivna može da bude preuranjena interpretacija.

Objašnjenja poremećaja ličnosti koja ovde iznosim namenjena su vama, a ne vampirima s kojima radite. Ta objašnjenja vam mogu pomoći da prepoznate probleme i razumete zbog čega neki pristupi imaju više izgleda za uspeh od drugih. Reći vampiru da je vampir neće pomoći ništa više nego kad nekom kažete da nešto poriče.

Ono što *daje* rezultate jesu pristupi koji podrazumevaju znanja o tome kako emocionalni vampiri obično razmišljaju i ponašaju se, a zatim ulazak u njihov svet da biste komunicirali s njima, te iskorak iz obrasca reagovanja koje njihovo ponašanje tipično izaziva.

Jedan mogući pristup koji uspeva

Vratimo se sada narcisoidnim legendama kao što je Neo. U svom svetu, on je tako poseban da ne mora da radi bilo šta što ne želi da radi. Tipični pristupi koje smo razmotrili, ubeđivanje i popuštanje, ne daju rezultate. Šta daje?

Zapravo, postoji jedan oprobani pristup za pretvaranje samoživih i nadobudnih mladih ljudi u korisne članove tima: vojni logor. Kliv je svojoj grupi dao dobar naziv, ali nije primenio suštinske metode po kojima funkcioniše vojni logor za obuku. Većina nas odmah će zamisliti mnogo vikanja i napornog vežbanja, nakon kojeg se osećate ponosno što ste uspeli sve to da preturite preko glave. To logori za obuku predstavljaju za one ljude koji već cene naporan rad. Oni stiču dodatno samopoštovanje zbog toga što su sebi postavili izazov i odgovorili na njega.

Pravi logori za obuku su drugačiji. Oni su osmišljeni tako da grupe samoživih adolescenata nauče da potčine svoje potrebe potrebama grupe i da se zbog toga osećaju bolje. Za to je potrebno nešto više od vikanja i sklekova u blatu.

Evo nekih načela prema kojima funkcionišu vojni logori za obuku, a dopuniće ih predlozi o tome kako se ona mogu primeniti u slučaju narcisoidne legende poput Nea.

Nema sranja, nema blefiranja

Najvažniji razlog zbog kojeg su logor za vojnu obuku delotvorni jeste taj što su stvarni. Tamo prolazite ili padate, a važan faktor vaše budućnosti zavisi od toga šta će se od to dvoje dogoditi.

Da bi narcisoidna legenda kao što je Neo mogla da se popravi, mora se naći u situaciji od odsudne važnosti. Ili će proći obuku, ili će biti izbačen. Pre nego što u današnje vreme pokušate tako nešto, morate dobiti odobrenje od kadrovskog odeljenja, ili možda i od advokata svoje firme. Ako u uslovnim okolnostima postoje pravne „rupe", narcis će ih pronaći.

Onaj deo koji kaže da nema sranja odnosi se na to da ne treba da otpremite nekog poput Nea na neki trening koji bi on mogao da

sabotira ili, što je još verovatnije, na kojem bi mogao sjajno da se pokaže, ali bi se po povratku u firmu vratio starim obrascima ponašanja. Bitka sa sobom vodi se ovde i sada, i tu se mora i dobiti.

Definišite svoj cilj

Cilj logora za obuku jeste da nauči pojedinca da se uključi u grupu potčinjavajući joj svoje potrebe. Nije važno šta on ili ona pri tome misle.

Za narcisoidnu legendu kao što je Neo, cilj je da ga navedete da radi ono što je potrebno uraditi, bez obzira kako se on pritom oseća. On za to mora imati svoje lične razloge.

Vernici, ne budite tako naivni da pomislite da vi – ili bilo ko drugi – možete narcise naučiti empatiji. U dubini duše, oni je ne shvataju. Zbog toga i jesu narcisi. Oni će za pet minuta naučiti šta treba da kažu da bi vas prevarili i naveli da pomislite da su zaista shvatili kako i drugi imaju svoja prava. Meni lično je neshvatljivo koliko se novca traći u nastojanjima da se kulturološka osećajnost uči kao da je školski predmet. Empatija se ne zasniva toliko na onome što ljudi znaju, koliko na onome u šta veruju.

Budite žestoki

Videli ste instruktore vojne obuke u filmovima. Ako ih udarite pesnicom u stomak, samo ćete povrediti ruku. Ako im se suprotstavite, ulazite u odaju bola. Instruktor je jači i odlučniji nego što bi bilo koji mladi učenik mogao biti.

Čvrstina i snaga su relativne. U logorima vojne obuke, one su u velikoj meri fizičke. U radnoj organizaciji ili firmi, ne bih preporučio udarce u stomak kao način demonstriranja snage.

Instruktor koji obučava „legendu" mora biti jednako bistar kao i on, ali uspešniji, i još bezobzirniji od njega. Idealno bi bilo suočiti momka kao što je Neo sa još rasnijim i jačim narcisom. Ovo nije tako smešno kao što na prvi pogled zvuči. Kao što ćemo videti u sledećem poglavlju, narcisoidne megazvezde su najbolji mentori. Ako preživite njihovu obuku, možete preživeti sve, a *sigurno* ćete nešto naučiti. Kod njih nema pokušaja – računa se samo uspeh.

Ako niste Joda ili narcis a prihvatite se da budete mentor jednoj „legendi", moraćete u sebi da pronađete dovoljno čvrstine. Ljubaznost vas tu neće daleko odvesti.

Kompanije često unajmljuju konsultante ili terapeute kao instruktore obuke. Kako rekoh: dovedite većeg narcisa. Ako tako uradite, taj proces se ne može odvijati u izolaciji nečije kancelarije ili logora za obuku. Vaš instruktor će morati da ima ovlašćenje da daje zadatke u firmi i da slobodno komunicira o tome kako su oni izvršeni. Pobrinite se da dobijete odgovarajuće izveštaje pre nego što počnete s tim.

Prihvatite ličnu korist kao jedini mogući motiv

Ovo je od suštinske važnosti ako želite da se uspešno izborite s bilo kojim narcisom. Oni ne veruju u altruizam. Misle da je Majka Tereza radila to što je radila ne zbog svoje dobrote, već zato što je želela da postane svetica. Jesu li u pravu? Samo Majka Tereza bi to mogla znati. Kao što sam već rekao, postoji mnogo narcisizma bez veličine, ali veličine bez narcisizma nema. Verovali ili ne, da bi vas narcisi smatrali iole uverljivim, morate dovoljno zakoračiti u njihov svet da priznate da svi uzimaju.

Vojni logori za obuku ističu tradicionalne vrednosti kao što su osećanje dužnosti i čast. Oni ih ne predstavljaju kao altruizam, već kao vredan lični imetak, sličan pojmu „obraza". Vojnici daju živote za nas, ali oni to bar unekoliko rade zato što bi sami sebe do krajnosti prezreli ako bi se našli u prilici da to moraju, a ne učine. U vojsci nema ničeg nečasnog u ovakvoj vrsti motivacije.

Organizujte iskušenje

Vojni logori su iskušenja u antropološkom smislu. Iskušenja služe da nauče početnika da savlada strah i bol i da, prolazeći kroz taj proces, postane član grupe. Iskušenja su često fizička, ali je nauk koji ona donose psihološki. Mogu da se sastoje od sklekova u blatu, klaćenja s kuke na koju ste zakačeni ili obrezivanja u zrelom dobu. Sve navedeno se već vekovima uspešno primenjuje, ali se većina ovih metoda kosi sa zdravstvenim propisima.

Najbolja iskušenja teraju početnika da se suoči sa svojim najvećim strahovima i savlada ih i da, kroz to iskušenje, nauči lekciju koja se ne može naučiti ni na jedan drugi način. Na poslu, za odabir odgovarajućeg iskušenja biće vam potrebna izvesna kreativnost.

„Dobro, Neo", rekao je Neov mentor. „Evo kako ćemo. Ja ću ti dati zadatak za narednih šest meseci. Ako ga ne uradiš, letiš odavde. Ako ga obaviš, dobijaš unapređenje i priliku da biraš svoj sledeći zadatak. Pristaješ li?"

„Zar mi nećeš prvo reći šta je to?"

„Ne. Prvo moraš da čuješ uslove, da ne bi bilo nikakvog nesporazuma. Onda ću ti reći u čemu se sastoji zadatak. Razumeš li?"

„Da, naravno."

„Tvoj zadatak će, u slučaju da ga prihvatiš, biti da vodiš kliniku za kompjuterske opravke. Svako ko ima problema s računarom moći će da dođe kod tebe i ti ćeš ih sve rešiti i radićeš to predusretljivo, ne terajući ljude koji dolaze kod tebe da se osećaju kao idioti."

„Mora da si poludeo. Da li shvataš…"

„Da, shvatam, i verovatno jesam poludeo. Ali ponuda je takva kakva je. Uzmi ili ostavi."

Mnoge narcisoidne legende bi ovakvu ponudu verovatno odbile, ali Neo nije. On ima porodicu koju mora da izdržava. Istini za volju, pristao je verujući da će moći da zaobiđe pravila, kao što je radio u svim drugim situacijama.

Praćenje procesa

Pošto se iskušenje jednom pripremi, njegovo savladavanje se mora pomno pratiti. U idealnom svetu, mentor instruktor bi bacio Nea u vodu i naučio ga da pliva. U Neovom slučaju, „plivanje" znači učenje kognitivnih veština koje će mu pomoći da ovlada strahom i besom da bi preživeo svoje iskušenje. Mentori instruktori, pogotovo ako su veći narcisi od polaznika, ponekad nisu dorasli samom podučavanju. Njihov najvažniji posao sastoji se u tome da paze da učenik ne pobegne iz vode. To zahteva neprestano posmatranje. Ako su i sami instruktori narcisi, to posmatranje može biti deo *njihovog* iskušenja.

Organizacije i firme imaju pristup mnogim seminarima i trenerima koji mogu da nauče Nea potrebnim specifičnim veštinama, sada kad je on prihvatio da su mu one neophodne. Razmotrićemo najvažnije od tih veština i načine njihovog podučavanja u sledećem odeljku, koji govori o narcisističkom besu.

Najveća greška koju sam primećivao u ovakvim situacijama jeste upućivanje ljudi na seminare i obuke pre nego što oni shvate da moraju da nauče gradivo koje se tamo obrađuje. To pretvara čak i savršeno dobra predavanja u povod za šale u večernjim televizijskim emisijama. Možete li da zamislite kako bi izgledala vojska ako bi nove regrute slali na seminare pod nazivom Kako biti vojnik, ili marinac, s časovima koji liče na predavanja na kojima su vas učili kako da pišete eseje?

Neo je uspeo. Šest meseci je popravljao kompjutere ljudima za koje je ranije govorio da ne znaju koji kraj kabla treba gurnuti u utičnicu. Ne samo da je dobro popravljao računare već je, uz malo pomoći i podrške, takođe uspevao da pokaže ljudima kako da ih bolje i uspešnije koriste. Njegove kolege, koji su ranije prema njemu osećale strahopoštovanje, ali su ga takođe smatrale i teškim davežom, sad su ga zavolele i smatraju ga članom svoje grupe.

Želeo bih da mogu da kažem da je posle ovog iskušenja Grinčovo malo srce šestostruko poraslo,* ali ovde govorimo o narcisu. Dovoljno je reći da je Neo naučio da radi stvari koje nije želeo da radi i da se čak u izvesnoj meri ponosi time što ih radi dobro. Za narcisoidnu legendu, to je sasvim dovoljno.

Narcisistički bes

Narcisoidne legende misle da ne bi trebalo da budu primorane da rade ono što ne žele da rade, ali načelno nisu lenjivci. „Legende" će se upinjati iz sve snage u nekim oblastima posla, dok na druge uopšte neće obraćati pažnju. Te „druge", koje oni najčešće zapostavljaju, jesu socijalne veštine. Oni ne vide potrebu da obuzdavaju svoja osećanja i ne zanima ih mnogo uticaj njihovih emocionalnih ispada na druge ljude. Narcisoidni bes je ponekad stvarno legendaran.

Doktorka Karen Ričardson, nova lekarka, stručna je i sposobna i ima smisla za šalu, ali je ipak niko ne voli. Kad sve ide po njenom, ponaša se razumno; kad nije tako, ona besni – na *ljude*. Doktorka Ričardson ne podnosi budale. Ona ih nemilosrdno proganja. Budale su, po njenom mišljenju, nesposobne sestre koje propuštaju da je obaveste o promenama u stanju njenih pacijenata; budale su svi koji je zovu u nezgodno vreme i postavljaju smešna pitanja koja je trebalo da nauče još u prvoj godini medicinske obuke; svi koji ne razumeju savršeno jasna uputstva; svi koji se ne odazivaju istog časa na njene pozive i ne prate doslovce njena uputstva; ili koji, daleko bilo, sumnjaju u njene stručne procene. Činjenica je da u njene stručne procene ponekad treba sumnjati. Doktorka Karen se ponosi svojom efikasnošću. Ona radi naporno i brzo – ponekad i prebrzo. Ne pravi krupne greške, ali joj se povremeno desi da previdi neke pojedinosti i ponekad se ne trudi dovoljno da napiše jasna uputstva.

Sestre koje rade na njenim spratovima pokušale su da joj se obraćaju diplomatski, ali su za svoj trud često bile nagrađene uvredama, zajedljivošću, prekorima i pritužbama bolničkoj administraciji na račun njihove stručnosti. Atmosfera je postala izrazito neprijateljska, a sestre su počele i same da se žale. Na svoje iznenađenje i ogorčenje, doktorka Karen je izgubila bitku moći. Pozvali su je u direktorovu kancelariju, gde su je opomenuli i rekli joj da se njeno nasilno ponašanje neće tolerisati.

Doktorka Karen nije nasilnik poput onih koje smo upoznali u petom poglavlju. Ta razlika je možda nebitna sestrama koje ona mrcvari, ali je dinamika njenog besa drugačija. Nasilnici uživaju posmatrajući druge kako se grče od straha, upinju se da izazovu sukobe, naročito među slabijima. Bes doktorke Karen potiče od njenog uverenja da doktori, zbog svog obrazovanja, pripadaju posebnoj vrsti. Po njenom mišljenju, titula doktora medicine kraj njenog imena daje joj ista božanska prava kao ona koja su pripisivana kraljevima u srednjem veku. Niža bića trebalo bi bespogovorno da je slušaju, i nemaju nikakvog prava da preispituju njene odluke. Trebalo bi da se prema njoj ponašaju upravo onako kako se ona ponašala prema svojim

profesorima na medicinskom fakultetu. Sve drugo predstavljalo bi uvredu za medicinsku struku.

Za razliku od asocijalnih nasilnika, narcisoidne legende poput Karen Ričardson na ukore svojih pretpostavljenih ne reaguju potčinjavanjem, već zbunjenošću. Nasilnici svoje šefove smatraju jačim nasilnicima. Narcisi vide prekor kao kršenje pravila profesionalnog kluba kojem su smatrali da pripadaju, bilo da je reč o klubu rukovodilaca ili medicinskom klubu. Narcisi na kritiku reaguju kao odbačena deca. Ne nagoveštavam da treba da ih sažaljevate, već samo želim da razumete njihovu dinamiku. Narcisi obično imaju samo dva emocionalna stanja: ili su na vrhu sveta, ili na dnu septičke jame. Jedini trenuci kad su spremni da nauče nešto novo jesu oni u kojima im se čini da su bačeni u septičku jamu.

Čak i tada, narcisi retko kada nauče da prevaziđu svoj narcisizam, ali mogu naučiti da se manje odvratno ponašaju. Bučne narcisoidne legende poput Karen nadređeni ponekad šalju na kurseve obuzdavanja besa, koje oni smatraju dodavanjem soli na ranu. Učiteljski pristup retko kada uspeva, iz više razloga – a glavni je taj što u učionici, da bi usvojio lekciju, učenik mora želeti da je nauči. Narcisi veruju da je njihov bes drugačiji i opravdaniji od besa drugih. Što se tiče toga da je „drugačiji", sasvim su u pravu.

Da bi mogli bilo šta da nauče, narcisima je potreban individualan pristup i prihvatanje ideje da je obuzdavanje njihovog besa prvenstveno u njihovom ličnom interesu. To se mora postići da bi oni bili spremni da dobrovoljno prihvate bilo kakav tretman. Ako neko uspe da ih ubedi u to, ponekad je to samo po sebi dovoljan lek.

Rita je bolnička službenica koja radi u noćnoj smeni još od pamtiveka. Viđala je lekare, sestre, pacijente i službenike kako odlaze i dolaze, i u bolnici je smatraju svemoćnom. Rita primećuje kako Karen drhti od besa gledajući karton jednog pacijenta.

„Dušo", kaže ona, „mislim da treba malo da se odmoriš."

Karen pogleda u Ritu, očigledno zbunjena.

„Treba li da kažem *doktorka*, dušo?"

Protiv svoje volje, Karen se osmehne. U septičkoj jami oseća se

samotno.
„Dušo", nastavlja Rita. „Znam da si imala težak dan. Može ti biti bolji ili gori. To zavisi od tebe."
„Ne vidim kako bi mogao da bude mnogo gori."
„Tako je, ti to *ne vidiš.* Mogao bi biti mnogo gori ako ti se sva ta sranja sruče na glavu, a ti ništa iz toga ne naučiš."
Karen odvraća glavu. „Nemam blage veze o čemu pričaš."
„*Znam* da nemaš blage veze. Pođi sa mnom. Idemo na kafu, ispričaću ti."
U dnu zajedničke prostorije, usred noći, Rita i Karen piju kafu.
„Dušo, ti si pametna devojka i dobar doktor, sem kad ne znaš šta radiš."
„Slušaj, ako pokušavaš da mi kažeš da treba bolje da se ponašam prema sirotim sestrama, doktor Bart mi je to već rekao."
„Ne, neću da traćim vreme da ti objašnjavam kako treba lepše da se ponašaš prema sestrama; to već znaš. Ti ne misliš da treba lepše da se ponašaš, a čak i kad bi mislila, ne bi umela."
„Hoćeš da kažeš da prosto ne treba da obraćam pažnju na njihovo neznanje?"
Rita se nasmeje. „Upravo to hoću da kažem. Ako tako misliš, ti to stvarno *ne umeš.*"
„A ti ćeš me naučiti?"
„Samo ako želiš da naučiš."
„Pa, šta smatraš da treba da naučim?"
„Kako da prestaneš da padaš u vatru kad ti nešto nije po volji."
„Ja padam u vatru? A šta je s njima? Nećeš mi valjda reći da je u redu to što ne poštuju moje naloge? Znaš li šta se juče desilo? Napisala sam da na svaka dva sata…"
„Evo, upravo to radiš."
„Šta radim?"
„Padaš u vatru; verovatno sama sebi izazivaš glavobolju. Ovaj svet je pun ljudi koji ne rade ono što bi trebalo da rade. Što više vičeš na njih, sve manje rade. Ako hoćeš da rade bolje, moraš da se smiriš i da malo razmisliš. Ulaguj im se, kao što želiš da se one ulaguju tebi. Reci im nešto lepo, za promenu. To ništa neće naškoditi; a moglo bi da pomogne."

„Znači, pokušavaš da mi kažeš da ću nahvatati više muva na šećer nego na sirće?“

Rita se nasmeje. „Dušo, ako hoćeš muve, zaboravi šećer. Muve vole sranja.“

Rita se već godinama druži s mladim, narcisoidnim lekarima koji su puni sebe. Puni su i još ponečeg. Prvi korak ka tome da ih navedete da se ponašaju kao ljudi jeste da ih naučite da obuzdaju svoj bes. Rita je vičnija terapiji obuzdavanja besa od mnogih lekara. Možda ne bi umela da nabroji faze terapije, ali zna šta daje rezultate.

Kad narcisoidne legende treba naučiti osnovnim pravilima međuljudskih odnosa koje oni uporno zapostavljaju, pametni mentori često postižu više uspeha od terapeuta, naročito s ljudima kojima je ispod časti da odlaze na terapije. Verovatno ste primetili da Rita koristi neke od onih metoda vojnog logora za obuku koji su delovali na Nea. Evo osnovnih elemenata njenih metoda. Bilo da je svesna toga ili ne, ona u obuzdavanju narcisoidnog besa koristi iste poteze kao prekaljeni terapeut.

Nema sranja, nema blefiranja: Situacija je stvarna; Karenin posao je ugrožen. Rita, koja je i ranije viđala slične primere, pristupa doktorki u trenutku kad je Karen spremna nešto da nauči, oseća se loše i želi da se oseća bolje. Zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu, Rita preuzima dominantnu ulogu učitelja i objašnjava Karen kako bi mogla da nauči nešto što će joj pomoći da se oseća bolje. Ovo je metod prodaje, ali nije blef. Rita zna da može da pomogne Karen, ako je ona bude poslušala.

Hoće li je Karen poslušati? To zavisi od toga šta bude čula. Rita zna kako se hvataju muve. Ako pokušavate da se sprijateljite s narcisoidnom legendom, i vi biste to morali da znate.

Recite im da su pametni: Priznavanje inteligencije narcisa apsolutno je neophodno ako želite da saslušaju bilo šta drugo što imate da im kažete.

Kao i s bilo kojim emocionalnim vampirom, ako želite da uspešno komunicirate s njima, morate ući u njihov svet i izbegavati da im kažete bilo šta što se kosi s njihovim viđenjem sebe. Ako ne kažete

narcisoidnoj legendi da je pametna, ona će i dalje pokušavati da dokaže svoju inteligenciju, sve dok vas ne ubedi u to.

Budite duhoviti: Većina narcisa ima dobro razvijen i često zajedljiv smisao za šalu. Ako ga nesnosna osoba nema, možda i nije reč o narcisu; već najverovatnije o opsesivno--kompulzivnom vampiru koji zahteva drugačiji pristup, o čemu ćemo govoriti u sledećem poglavlju.

Rita ima dovoljno životnog iskustva, te može da se nosi sa zadirkivanjem koje u isti mah izražava podršku i izazov. Ako niste u poziciji da zadirkujete legendu u sopstvenim očima, možda nećete biti u stanju ni da primenite ovakav pristup. U tom slučaju, pronađite nekoga ko može.

Recite im da su u pravu: Ne gubite vreme i snagu prepirući se oko toga ko je u pravu a ko nije. Narcisi su uvek u pravu, ali to što su u pravu ne znači da dobijaju to što žele. To je ono na šta treba da ih podsetite – ne da nisu u pravu, već da njihov pristup ne donosi rezultate.

Ne pokušavajte da ih naučite saosećanju: Najveća greška koju možete da napravite s narcisima jeste da pokušavate otvoreno da im prodajete empatiju. Neće je kupiti. Oni očekuju da im kažete kako treba više da brinu o drugima. To su već čuli. To nije dalo nikakve rezultate ranije, a neće ni sada.

U narcisističkom svetu osećanja drugih ljudi nisu toliko važna kao u vašem. Vernici posebno treba da obrate pažnju na to.

Bilo kakvo upućivanje na empatiju treba da bude zaobilazno i zasnovano isključivo na ličnoj koristi. Možete naučiti narcisa da neposredno od tuđih osećanja zavisi da li će oni sami dobiti to što žele. Oni mogu naučiti da sasvim uverljivo glume empatiju. To je sranje koje Rita spominje.

Pre nego što se zblanete nad idejom da treba da učite druge da budu pritvorni i manipulativni, shvatite da se tako svi mi, kao deca, učimo pravoj empatiji kojom se kao zreli ljudi ponosimo. Zar nisu morali da vas ubeđuju kako treba da govorite „molim“ i „hvala“?

Recite im šta oni time dobijaju: Narcisi veruju u ličnu korist. Ako im ono što pričate ne donosi nikakvu korist, neće ih ni zanimati.

Bilo kakvo podučavanje narcisa bilo čemu predstavlja veštinu prodaje, ali srećom, u ovom slučaju Rita prodaje odličnu robu, tajnu Karenine sreće, kao i način da ona zadrži svoj posao.

Govorite o besu kao o nečemu što oni sami rade, umesto o nečemu što im se dešava: Ključni uvid na kome se zasniva tretman obuzdavanja besa, ili bilo kakvih drugog emocionalnih izliva, jeste u spoznaji da su emocije nešto što *radite*, nasuprot stavu da su one neizbežna reakcija na loše ponašanje drugih. Bes počinje kao iskra nezadovoljstva koja će se brzo ugasiti ako ne raspirujete vatru.

Ako ljudi ne shvate ovu suštinsku činjenicu, nikakvo podučavanje tehnikama obuzdavanja besa ne može doneti rezultate. Ako pak razumeju ovaj uvid, gotovo svaka tehnika će uspeti.

Objasnite im da se bes smiruje ako ga ne rasplamsavate: Raspirivanje besa znači ponavljanje nepravde uvek iznova, naglas ili u sebi. Sa svakim ponavljanjem ona postaje sve teža i povezuje se sa sve više prošlih, sadašnjih i budućih nepravdi. Prepričavanjem se ono što je možda počelo kao običan nesporazum pretvara u nasrtaj na prirodni zakon.

Jedan od najboljih načina da naučite ljude kako ne treba da raspiruju bes jeste da ih uhvatite u trenutku kad to rade i da ih zaustavite. Rita je to uradila s Karen. Njihov razgovor nije vizuelno prikazan. Da je bio, verovatno bismo videli Karen kako radi ono što radi većina ljudi kada raspiruju plamen svog besa: preti prstom, ili nabraja na prste. Kada ljudi to rade u mojoj kancelariji, kažem im da sednu na svoje šake, čime u potpunosti razbijaju taj obrazac. Gotovo je nemoguće raspirivati svoj bes ako ne mašete rukama. U zbunjenosti koja usledi nakon razbijanja obrasca, može doći do stvarnog, nagonskog razumevanja.

Ispoljavanje besa takođe raspiruje ovaj plamen pojačavanjem osećanja, kao i zbog činjenice da to obično vodi do odmazde. Kad se uče obuzdavanju, ljudi prvo treba da nauče da zaćute kad su besni.

Ja ovo nazivam „selotejp-rešenjem“. Rita verovatno koristi hiruršku lepljivu traku.

Naglasite da bes nije onakav kakvim ga doživljavamo: Kad se dešava u nama samima, bes deluje pravično i moćno. Besnim ljudima se zbog toga često čini da je to dobar osećaj.

Na poslu se padanje u vatru obično smatra slabošću. Ako dođe do sukoba, najverovatnije će u njemu najbolje proći onaj ko ostane najhladnije glave. Osim što je neefikasan, bes je – čak i pravedno ogorčenje, njegov najzavodljiviji oblik – zaista loše osećanje, a da i ne pominjemo koliko je loš za vaše zdravlje. Bes je privlačan, ali njegova svrha je u tome da dobijemo ono što želimo, kako bismo ga isključili. To je moćan negativan podsticaj. Kada ljudi doživljavaju bes, oni se retko kada usredsređuju na samo osećanje, već obraćaju previše pažnje na ono ka čemu ih bes usmerava, a to je obično da svoju glavobolju vrate onome ko ju je u njima izazvao.

Ako malo zastanete i razmislite, što je uvek pametna ideja, postoje i drugi načini da se rešite glavobolje. Pri vrhu liste je mogućnost da je i ne priuštite sebi.

U tom pokušaju ostavili smo Ritu i Karen. U njihovom kratkom razgovoru Rita je predstavila sve ključne elemente terapije obuzdavanja besa. Sve ostalo je ponavljanje i praksa. Možda će njih dve nastaviti da razgovaraju, ili će možda Rita preporučiti Karen da krene na terapiju, sada kad je izvesnije da će joj to doneti neku korist.

Poslednje i najvažnije što treba da upamtimo u vezi s razgovorom Rite i Karen jeste to da je Rita usredsređena na same ispade, a ne na osećaj povlašćenosti koji se iza njih krije. Čak ni prekaljeni terapeuti ne usredsređuju se direktno na to. Ako niste u poziciji da rehabilitujete ogorčenu narcisoidnu legendu, u svojim kontaktima s njima ipak uvek imajte na umu: ako vas nesnosni ljudi nerviraju, vi ćete patiti zbog toga.

Preduzetnici

Divimo se preduzetnicima, među kojima ima mnogo narcisa. To ne bi trebalo da vas čudi. Ko bi, ako ne narcis, mogao da ima petlju da započne neki poduhvat?

Bez preduzetnika ni mi ostali ne bismo nikud dospeli. Međutim, u tome se krije jedna začkoljica. Jedan od razloga što toliko perspektivnih novih preduzeća propada jeste u tome što ih pokreću upravo narcisoidne legende, koje uzimaju zdravo za gotovo da im njihova stručnost u jednoj oblasti automatski obezbeđuje stručnost i u svim ostalim.

Don je genije za mehaniku. Niko se ne razume u mehaničke veze bolje od njega. U svojoj garaži razvio je nekoliko prototipova koji su jednostavni, jeftini i vrlo elegantni, kao i proces koji je on osmislio za njihovu proizvodnju. Pokrenuo je firmu *D2* (što znači: Donald Dejvis), pronašao svoju nišu i ubrzo od deset zaposlenih stigao do više od sto. Možda ste već videli njegovu sliku na naslovnoj strani nekog od lokalnih biznis časopisa.

Sve bi to zvučalo kao savršena priča o uspehu da nije jednog problema: samog Dona.

Don nije u stanju da bilo šta ispusti iz ruku. Nije reč o tome da je opsednut kontrolom; on više liči na ogromnog, dobroćudnog psa koji se stalno mota po firmi, skakuće unaokolo i svima smeta. Ta firma je njegov život, i on želi da učestvuje u svemu.

Nekada je Don sve obavljao u svojoj garaži sa dvojicom radnika. Sad ima odeljenja za nabavku, marketing, proizvodnju, prodaju, finansije i ljudske resurse, ali se još uvek ponaša kao da svi rade zajedno u njegovoj garaži. Šeta unaokolo, priča sa svima i govori im šta on misli da bi trebalo da rade.

Ponekad su njegove ideje sjajne. Nevolja je samo u tome što ih je previše, a čini se da on ne uviđa koliko jedna promena može da omete proces ako se ne koordinira kroz čitav postupak.

Donovo neprestano uplitanje izluđuje njegove rukovodioce. Sve što oni danas organizuju već sutra može da se promeni ako gazdi padne na pamet bolja ideja.

Don se ponosi prilagodljivošću firme *D2* i njenom otvorenošću za

inovacije. Čini se da on ne razume da je prevelika prilagodljivost gotovo isto što i haos.

Don stvara haos zbog toga što ne razume da upravljanje kompanijom zahteva potpuno drugačije veštine od osmišljavanja efikasnih mehaničkih veza.

U svakom poslu postoje tri faktora kojima se mora ovladati: zadaci, novac i ljudi. Obučeni i iskusni rukovodioci znaju da se mora upravljati svim trima oblastima, a ne samo jednom kojoj ste vični. Kao izvanredan inženjer, Don odlično ume da obavlja svoje zadatke. O čemu god da je reč, on može da pronađe način da to uradi bolje. U njegovoj glavi, to je jedino bitno. Kao i većina preduzetničkih narcisoidnih legendi, on ne obraća pažnju na one aspekte upravljanja firmom koji ga ne zanimaju, a to su, u Donovom slučaju, upravljanje ljudima i novcem.

Šefovi odeljenja pokušavali su da objasne Donu taj deo teorije menadžmenta, ali on to ne razume. Najpre se oseća povređeno, a zatim se razbesni. Šta god mu njegovi rukovodioci govorili, on se stalno vraća na ideju kako bi, ako se zadaci obavljaju na najbolji mogući način, kompanija trebalo da napreduje. Don se ne menja, i zbog toga svi ostali moraju da se menjaju.

Reagovanje rukovodilaca na Donovu tvrdoglavost stvara još veći haos. Svako od njih je razvio osoben način izlaženja na kraj s Donom. Vernici se trude da mu udovolje, jer je to njegova firma a oni ne žele da se svađaju s njim ni da povrede njegova osećanja. Buntovnicima nije važno da li će povrediti Donova osećanja. Oni mu se suprotstavljaju, ili mu govore da će nešto uraditi onako kako je on tražio, a onda to ne sprovode. Takmičari igraju na svoj način. Uskraćuju informacije, a kad nešto krene kako ne treba, upiru prstom na sve strane. Uskoro svi počinju da krive jedni druge, i *D2* propada.

Don smatra da je firma u problemima zbog toga što su njegovi rukovodioci gomila džangrizavih nezadovoljnika, što jeste tačno. On ne uviđa da upravo njegovo ponašanja izaziva sukobe.

Firma *D2* je na putu da postane jedna od mnogih perspektivnih firmi koje uništavaju same sebe posle nekoliko godina. Ako biste pitali bilo koga ko u njoj radi, rekli bi vam u čemu je problem. Samo što oni ne znaju kako to da reše.

Šta god vam menadžeri govorili, stvarni problem je u tome što oni nisu u stanju da nateraju narcisoidnu legendu da razume ili obraća pažnju na nešto što je izvan njenih ličnih interesovanja. Evo nekoliko ideja koje bi mogle da im pomognu.

Držite se zajedno, ili se držite odvojeno: Prvo što rukovodioci moraju da urade jeste da odluče je li u njihovom pojedinačnom najboljem interesu da nastupe zajedno. To bi trebalo da bude očigledno. Problem je u nedostatku koordinacije; samo koordinacija može da ga reši. Ova situacija podseća na „zatvorsku dilemu", zbog toga što je saradnja najbolji način samo ako svi ostali sarađuju.

Za početak, mora postojati jezgro. Ako su tri najmoćnija rukovodioca članovi glavnog odbora, ima nade. Ako nije moguće ubediti njih, neće biti moguće ubediti ni bilo koga drugog. Za ubeđivanje ljudi potrebno je vreme i nekoliko napornih sastanaka bez Dona.

Prvi test jedinstva sastoji se u tome da se oni slože šta će reći kada Don sazna za njihove sastanke, što će se svakako dogoditi. Tada svi moraju da kažu: „Još nismo spremni da razgovaramo o tome. Kad budemo, odmah ćemo vam reći."

Ako vesti procure do Dona, a procuriće, morate se vratiti raspravljanju o sopstvenim interesima u grupi rukovodilaca. Ko će imati koristi ako firma propadne? Ako neko smatra da bi mogao da ima koristi od toga, onda bi ta osoba mogla da postane prepreka. Ako je ta osoba jedna od tri glavna rukovodioca, opstrukcija bi mogla da se pokaže kao kobna.

Odredite cilj: Ovde cilj nije da se spreči Donovo uplitanje, što se neće dogoditi, već da se usvoje načini za donošenje odluka koji će sprečiti da njegovo uplitanje bude tako štetno. Najjednostavniji način za to jeste da organizacija kao što je *D2* usvoji politiku rada prema kojoj se nikakve promene ne mogu sprovoditi dok se o njima ne raspravlja na redovnim sastancima tima i ne donese zajednička

odluka o tome kada i kako će se promene primenjivati. Pored toga, grupa treba da se dogovori o takvom lancu komandovanja da uputstva u svakom odeljenju mogu da dolaze isključivo od rukovodioca tog odeljenja. To će omogućiti zaposlenima da kažu Donu kako moraju da se dogovore sa svojim šefom pre nego što počnu da sprovode njegove ideje.

Govorite jezikom preduzetnika: Don je inženjer koji nije naučio uobičajeni poslovni jezik, tako da će njegovi rukovodioci morati da govore njegovim jezikom. Oni moraju da razviju metaforu pomoću koje će mu rudimentarnu organizacionu teoriju predstaviti mehaničkim ili matematičkim terminima koje Don može da razume i koristi, da bi komunicirao s njima. Ako bude uspeo da shvati šta se dešava u firmi, moći će da upotrebi svoje analitičke veštine da bi postao deo rešenja, umesto izvor problema.

Menadžeri zajednički pripremaju prezentaciju. Prvi slajd predstavlja animiranu šemu Donovog skladnog procesa proizvodnje, koji oslikava samu suštinu mehaničke saradnje. Dok čitava grupa posmatra prezentaciju, ispod svakog zgloba pojavljuje se niz brojčanika i poluga. Oni su obeleženi kao „specifikacija".

Prezentacija potom prikazuje kako promene ručno unesene u jedan zglob zahtevaju ručno unošenje promena u ostalim oblastima i pita: „Šta nije u redu sa ovim sistemom?"

Don zna odgovor, jer je lepota njegovog sistema u senzorima na svakom zglobu, koji mogu da otkriju promene u drugom zglobu i da reaguju na njih. On objašnjava kako taj sistem funkcioniše.

Na sledećem slajdu, imena zglobova se jedan po jedan menjaju u „Nabavka", „Marketing", „Proizvodnja" i „Finansije i ljudski resursi" – organizaciona struktura je predstavljena kao mehanički proces. Isti oni brojčanici i poluge ispod zglobova upotrebljeni su da predstave posledice manuelnih promena. Upečatljivi zaključak glasi da nema senzorskog mehanizma pomoću kojeg svi zglobovi mogu da se usklađuju. Pošto nema načina da se elektronski senzori ugrade u mozgove menadžera, potrebna je verbalna komunikacija. Prezentacija pokazuje da redovni sastanci i pridržavanje pravila

komandnog lanca služe sličnim funkcijama kao senzori u procesu proizvodnje.

Don, naravno, objašnjava kako se senzorni procesi razlikuju, ali na taj način zapravo raspravlja o temi o kojoj ranije nije želeo da razgovara. Biće potrebno još dosta rada da se uobliče sve pojedinosti, ali uz pomoć zajedničkog jezika, posao će sada moći da se obavlja.

Potpišite protokol: Pošto se razrade sve pojedinosti, treba ih standardizovati u postupke i procedure koji sada predstavljaju nova osnovna pravila vođenja posla. Svi u menadžmentu treba bukvalno da ih potpišu. To je još jedna metafora koja će potvrditi da su pravila važna i da ih treba shvatati ozbiljno.

Naravno, svaka preduzetnička organizacija je drugačija, ali ako treba da bude uspešna, mora da prođe kroz kritičnu fazu razvoja u kojoj se svakodnevna ovlašćenja prebacuju s preduzetnika na rukovodeći tim.

Pošto se tako mnogo preduzimača uklapa u obrazac narcisoidnih legendi, ovaj proces zahteva da oni nauče nešto što su do tada smatrali nebitnim. Ako preduzimači treba išta da nauče od ljudi koji za njih rade, ta lekcija im se mora objasniti jezikom koji narcisi razumeju.

14

Narcisoidne megazvezde

Narcisoidne megazvezde veruju da su najvažniji ljudi na svetu, a njihova biografija to i potvrđuje.

Za razliku od legendi u sopstvenim očima, megazvezde su obično uspešne. Oni su spremni da urade sve što je potrebno da svoje grandiozne snove pretvore u stvarnost – što znači da neprestano rade. Snovi megazvezda uvek ostaju izvan njihovog domašaja. Njihove sposobnosti, udružene s njihovom neverovatnom ambicijom, mogu im doneti uspeh, ali nikada i zadovoljstvo. Oni grade carstva, vode nacije, upravljaju kompanijama i stvaraju vrhunska umetnička dela, i zgrću ogromne sume novca, samo iz jednog razloga: da dokažu koliko su veličanstveni. Megazvezde se možda večito hvale šta sve imaju i koliko su postigli, ali pošto jednom to steknu i postignu, sve što imaju gubi vrednost u njihovim očima. Oni uvek žele još. Bilo da je reč o novcu, počastima, statusnim simbolima ili seksualnim osvajanjima, megazvezde uvek nešto žele. A to i dobijaju. Svako od njih ima svoju zbirku trofeja. Proširivanje te zbirke jeste jedina svrha postojanja narcisa; ne postoji uzvišeniji cilj.

Megazvezde su sposobne za velika dela i neverovatnu sitničavost. Uvek su u svemu najvažniji. Ako to prihvatite i ničim ne pobijate, megazvezde prestaju da predstavljaju opasnost i postaju obični daveži. Ako vas pak njihova nadmenost vređa i sanjate o tome da im pokažete gde im je mesto, bolje bežite što brže, jer će vas oni uništiti.

Nažalost, nećete imati mnogo prostora da pobegnete, jer gde god da ste, na položaju iznad vas će se verovatno nalaziti neka narcisoidna megazvezda. Pa, šta da radite? Da li da im se suprotstavite, da pobegnete ili da naučite kako da se izborite s njima?

Da se razumemo, Gejlen voli svoj posao, ili ga bar donekle voli. Ali tu je Ron, potpredsednik firme i njegov šef.

Najbolje u svemu tome jeste to što Ronu uopšte nije važno kako Gejlen radi, dokle god ne troši previše novca. Ronova opsesija je kontrola troškova; to je strategija menadžmenta koju podržava i Mišel, izvršna direktorka. Nijedno od njih ne želi da troši novac ni na šta osim dividendi i bonusa.

Najteži deo Gejlenovog posla jeste nastojanje da komunicira s nekim koga ne zanima previše kako se rukovodi odeljenjem. Ron i Gejlen bi trebalo da održavaju redovne sastanke, ali iz ovog ili onog razloga, ti sastanci su retki. Još je tipičnije da Ron svraća u Gejlenovu kancelariju na konsultacije, obično pola sata pre sastanka izvršnog tima.

„Pa, kako ide posao?", pita Ron.

Gejlen otvara svoj notes. „Prilično dobro, ali ima nekoliko stvari na koje bi trebalo da obratite pažnju."

„Treba mi *PowerPoint* prezentacija za sastanak", kaže Ron, igrajući se svojim telefonom. „Napravi nešto o najvažnijih pet projekata na kojima radimo, o tome kada će se oni pojaviti na internetu i koliku zaradu očekujemo. Znaš već, tako nešto. Skockaj to tako da izgleda primamljivo. Imaš li ovde kafe? Ne?" On uzima svoj telefon. „Reci Keti da donese kafu. Kod Gejlena."

Ako imate decu, da li vam nešto u Ronovom ponašanju deluje poznato? Sličnost između njegovog ponašanja i ponašanja trogodišnjaka je upadljiva. Ron se ponaša onako kako smo se svi ponašali dok smo bili mali, pre nego što smo shvatili da nismo centar sveta.

Instrumentalni deo Ronove ličnosti, onaj koji postavlja ciljeve i obavlja zadatke, jeste prefinjena zrela ličnost. Emocionalni aspekt zaglavljen je negde na uzrastu od tri i po godine. Upamtite to ako ikada budete primorani da postanete dadilja megazvezde.

Još jedan način da ovo predstavimo jeste da kažemo da narcisoidne megazvezde, kao i svi emocionalni vampiri, žive u skladu s nagonima programiranim u najstarijem delu njihovog mozga. Oni se bukvalno ponašaju kao životinje. Opstanak najbolje prilagođenih jeste sav

njihov zakon, dopunjen hijerarhijom dominacije o kojoj smo govorili u petom poglavlju. Životinjska pravila su jednostavna: najveći i najjači – alfe – jesu najbolji. Oni dobijaju najbolju hranu i najbolji seks. Zauzvrat, u mnogim vrstama, oni su odgovorni za zaštitu cele grupe.

U najstarijem delu našeg mozga još uvek smo programirani da verujemo da su neka bića bolja od drugih. Sve donedavno, hijerarhija dominacije predstavljala je nepobitni deo ljudskog života. U svakoj kulturi postojali su plemići i puk, alfe i omege. Oni još uvek postoje, mada ovakva hijerarhija najčešće više ne predstavlja zvaničnu doktrinu.

Problem s ljudskom verzijom ovog sistema jeste u tome što se alfe spremno prihvataju one strane ovog ugovora koja glasi „biti bolji", ali za razliku od životinja, ponekad ne obraćaju pažnju na zaštitu grupe. Plemenitost obavezuje, ali narcisoidnost ne. Narcisoidni plemići smatraju da drugi imaju obavezu prema njima.

Narcisoidni plemići se nikada neće udostojiti da poštuju ista pravila kao obični smrtnici. Šta nam naši plemići daju zauzvrat, za pokornost koju dobijaju? Ovo pitanje nalazi se u središtu svih političkih rasprava još od pamtiveka.

Ostavljajući politiku po strani, ako radite za narcisoidnu megazvezdu poput Rona, moraćete da znate kako da komunicirate s nadređenim koji smatra da vredi više od vas. Bilo da se slažete s tim ili ne, nećete promeniti njegovo mišljenje. *Moraćete* da se pokorite.

To, međutim, nije kraj priče. Pokoravanje ne mora da znači i potpunu servilnost. U većini društava u kojima su postojali plemići i obični građani, običan svet je verovao da plemići nisu naročito bistri. To bi mogla biti posledica njihovog sklapanja brakova među srodnicima, ali je takođe istina da ljudi koji su zreli u nekim oblastima dok se u drugima ponašaju kao trogodišnjaci imaju izvesne slabe tačke koje se mogu iskoristiti da im se prenese neka poruka. Nije slučajno što se veziri ponašaju prema vladarima slično kao što se roditelji ponašaju prema maloj deci.

Postoje prefinjeni načini da kontrolišete ljude koji misle da sve kontrolišu. Ako radite za narcisoidnu megazvezdu, ne bi bilo loše da ih naučite. Naravno, ne morate to da uradite ali u suprotnom, moglo bi doći do neprijatnih posledica.

Briga za šefa narcisoidnu megazvezdu i njegova hrana

Sada kad znamo šta su oni, kako da sprečimo narcisoidne megazvezde poput Rona da nas gaze? Kao i sa ostalim emocionalnim vampirima, morate zakoračiti u njihovu stvarnost i ne smete ničim opovrgavati njihovo uverenje da su pametniji od svih ostalih i da u svemu treba da budu glavni. Da biste iskoračili iz očekivanog obrasca, morate primeniti neke od metoda koje mudri ministri koriste sa apsolutističkim vladarima još od pamtiveka: pridite narcisima iz neočekivanog ugla i vodite ih, pretvarajući se da ih sledite. Evo kako.

Pre svega, ulagujte se: To se nipošto ne može zaobići. Ako želite uspešno da komunicirate s narcisima, morate im se ulagivati. S druge strane, ako o tome razmišljate kao o ulagivanju, verovatno to ne radite dobro.

Eskimi, navodno, imaju stotinu izraza za sneg, što im omogućava da izraze prefinjene razlike u vezi sa faktorom koji je od ključne važnosti za njihov opstanak. Koliko vi izraza imate da opišete ogromni opseg političkih interakcija između nadređenih i podređenih? Ako imate samo jedan, svi će vam oni izgledati isto.

Buntovnici i vernici obično imaju vrlo ograničen opisni vokabular za kancelarijske političke odnose; najčešći i najmanje slikovit izraz za to je „šlihtanje". Na njihovu nesreću, veoma je teško razmišljati o nečemu za šta nemate odgovarajući naziv.

Ove dve grupe zaposlenih imaju različite razloge za svoj nedostatak političke prefinjenosti. Buntovnicima je teško da priznaju da bi bilo ko mogao da im govori šta treba da rade, i osećaju neprijateljstvo prema svakome ko to pokuša. Vernici smatraju političko manevrisanje moralnom manom sličnom laganju, prevarama i krađi. Takmičari razumeju i koriste politiku, ali ako ne proveravaju krajnje

oprezno svoj moralni kompas, i njima se može desiti da budu zloupotrebljeni.

Kojoj god grupi da pripadate, dodajte ovo u svoj rečnik: ono što mnogi ljudi nazivaju „šlihtanjem" znači zapravo priznavanje nečije važnosti. Posmatrano na taj način, postoji li neko kome ne treba da se šlihtate? To je glavna slaba tačka u razmišljanju narcisa. Neka ne bude i vaša. Vaši nadređeni očekuju pokornost, a oni koje smatrate potčinjenim mogu se ipak okrenuti protiv vas.

Ponašajte se prema šefovima onako kako oni žele da se ponašate prema njima: Zlatno pravilo je sjajno, ali ovo je efikasnije. Kao što smo videli u devetom poglavlju, zavisno od osobina ličnosti, emocionalni vampiri na pozicijama moći imaju različita očekivanja o tome kako treba da se ponašate prema njima. Histrioničari očekuju da se prema njima ponašate onako kako su se oni ponašali prema svojim profesorima u srednjoj školi. Narcisoidne megazvezde očekuju da se prema njima ponašate kao prema habzburškim carevima.

Molim vas, obratite pažnju da su ta očekivanja više povezana sa stilom nego sa sadržinom. Profesori u srednjoj školi vole da učenici s njima živo diskutuju. Carevi očekuju da progovarate samo kada vas oni nešto pitaju, a i tada vrlo uzdržano.

Budite dostupni: Narcisi žele ono što žele onda kad to požele, a to znači – vas. Odmah! Kad oni okom, vi morate skokom.

To ne znači nužno da im morate biti na raspolaganju dvadeset i četiri sata dnevno sedam dana u nedelji, osim ako se to izričito traži. Većina narcisa prihvatiće i nešto manje od toga, ali vi morate postaviti te granice i braniti ih. Imajte na umu da narcisi umeju da čekaju koliko i trogodišnja deca. Morate ih istrenirati da odlažu zadovoljenje onako kako to učite malo dete. Recite im koliko će trajati dok ne dobiju ono što žele.

Prvo, vi sami morate da odlučite kakva bi raspoloživost bila razumna. U najmanju ruku, narcisistički šefovi moraju biti vaša najvažnija dužnost tokom radnog dana. Ako vas pozovu, morate ostaviti sve što

radite i javiti im se. Ako radite nešto što ne smete da prekidate, javite im to unapred.

Ako nameravate da odbijete da budete dostupni u vreme koje smatrate nerazumnim, najbolji način da to učinite jeste da odlučno kažete kada ćete *biti* dostupni. Zatim morate braniti tu granicu od manipulativnih pokušaja da se ona pomeri. Mnogo je verovatnije da će vas megazvezde izmožditi sitnim pomeranjem granice nego da će vam otvoreno reći da morate biti dostupni noću, vikendom i za vreme godišnjeg odmora. Kao i većina vampira, oni se radije postepeno zbližavaju s vama pomerajući granicu malo-pomalo, umesto da postave otvoren zahtev. Tako izgleda kao da i vi učestvujete u tom procesu. Ako vam narcis kaže da vaš posao zahteva da budete neprestano dostupni, vi morate odlučiti je li taj posao vredan toga.

Gejlen prima pozive posle radnog vremena samo u hitnim slučajevima. Njegov stav je jasno iskazan u pozdravu govorne pošte na njegovom poslovnom broju mobilnog telefona. „Ako je ovo hitan slučaj, molim vas, ostavite poruku i dobićete prikladan odgovor."

Njegovi potčinjeni to poštuju i zahvalni su za Gejlenove brze odgovore u retkim prilikama kada je zaista reč o hitnim slučajevima. S Ronom je, kao i obično, druga priča. Poruka koju on ostavlja jednostavno glasi: „Javi se."

Gejlen ne odgovara. Stižu još tri poruke istog sadržaja. Potom poruke prestaju da stižu.

Sutradan na poslu, Ron u hodniku prilazi Gejlenu. „Gde si bio sinoć? Zabrinuo sam se. Umalo sam pozvao policiju."

„Sad sam ovde."

„Da, ali gde si bio sinoć?"

„Znaš moja pravila."

„Kakva su to sranja o pravilima? Nije bilo ništa važno. Samo sam hteo da te pitam kako se zove onaj tip s kojim si pričao u *Grejsonu*."

„Bob Grajms."

„Ne moraš zbog toga da se ponašaš kao kreten."

Većina ljudi se ne bi usudila da ovako razgovara s narcisoidnim šefom. Oni misle da bi dobili otkaz, ali to se ne dešava često,

naročito ne ljudima na važnim položajima u većim firmama. Narcisi su možda bezosećajni i sitničavi šupci, ali za razliku od asocijalnih nasilnika, oni se ne trude da izazovu sukob radi samog sukoba.

Megazvezde očekuju da se njihovi potčinjeni bore za sebe, i ne poštuju ih ako to ne rade. Gejlen je često čuo Rona kako kaže: „Ako ti to smeta, trebalo je nešto da kažeš." Gejlen je taj savet shvatio ozbiljno, i uvek bi nešto rekao. To je jedini način da se granice koje smo sami postavili odbrane od megazvezda.

Zapravo, Gejlenov odgovor je bio još upečatljiviji zbog svega onoga što on nije rekao. On nije optužio Rona da je uradio bilo šta loše, i nije pokušao da brani svoja pravila. Samo ih je primenio.

Kada narcisi ne dobiju to što žele onda kada to požele, oni gunđaju. Pa šta? Ako biste popuštali napadima besa jednog trogodišnjaka, samo biste ga naučili da će on ili ona zahvaljujući tom napadu besa dobiti ono što želi.

Gejlenova upornost primorala je Rona da odabere hoće li otvoreno zahtevati od njega da bude dostupan dvadeset i četiri sata dnevno i sedam dana nedeljno, ili će odustati od tog pitanja. Naravno, Ron će povremeno gunđati, ali će Gejlen to smatrati pobedom pre nego porazom. Narcise nikada ništa ne može u potpunosti da zadovolji osim kada dobiju to što žele onda kada to žele, a ni tada njihova sreća ne traje dugo. Ako smatrate da je vaš posao da zadovoljite megazvezdu, osuđeni ste na propast. U većini slučajeva, to što ćete uvek biti dostupni onda kada ste odredili da će tako biti, vaša je najbolja odbrana od nerazumnih zahteva.

Naterajte ih da plate unapred: Nikada ne verujte narcisima na reč i ne prihvatajte njihova obećanja. Čim dobiju ono što žele, preći će na sledeću stavku, zaboravljajući šta god da su vam obećali. Ponekad oni zaista daju obećanja koja nemaju nameru da održe, ali isto tako često jednostavno zaboravljaju. U svakom slučaju, vi treba sve dobro da pamtite i da se pobrinete da ono što vam nude zauzvrat dobijete pre nego što vi njima date to što žele. S drugim ljudima bi ovakav koristoljubivi pristup mogao delovati uvredljivo.

Narcisi će vas zbog toga poštovati. U njihovom svetu sve je *quid pro quo.* Retko kada će ih uvrediti to što ljudi misle na sebe.

Ronovi planovi u vezi sa Gejlenovim odeljenjem poklapaju se s planovima izvršne direktorke Mišel za čitav ogranak. Uobičajeno za njihovu kompaniju, ti ciljevi su više vezani za finansije nego za proizvode ili usluge. Pošto se odrede ciljevi, Gejlen pregovara o bonusima za sebe i svoj tim ako prevaziđu očekivanja, što se često dešava. On zna da je jedini trenutak kada je narcis poput Rona spreman nešto da plati onaj pre nego što dobije šta mu treba, pa čak i tada Gejlen više voli to da vidi na kreditnoj kartici. Kad postigne dogovor o bonusu, Gejlen Ronu šalje mejl s tačnim uslovima, i ne mrda prstom dok ne dobije potvrdu. Na najteži način je naučio da je to jedina mogućnost. Bez pisanog dogovora, uvek dolazi do razmimoilaženja oko pojedinosti.

Jedna od najvećih finansijskih grešaka koje možete napraviti ako radite za megazvezdu jeste da očekujete da budete nagrađeni bonusima i povišicama za naporan rad koji ste već obavili. Najbolje što ćete dobiti prilikom procene na kraju godine jeste bedno povećanje procenta, i to pod uslovom da uspete da ubedite svog šefa megazvezdu da uopšte napravi godišnju procenu.

Ljudi koji mnogo polažu na ispunjavanje obećanja teško shvataju da usmeni dogovor s vampirom nije vredan ni hartije na kojoj bi bio ispisan. Megazvezde su *spremne* da plate za ono što žele, ali samo ako pregovarate s njima unapred i obezbedite pisani ugovor.

Nikad im se ne poveravajte: Narcisi uživaju da pričaju o sebi. To može zvučati kao da su iskreni i otvoreni, ali to što oni rade nema mnogo veze sa bliskošću. Oni često samo uključuju spoljašnje ozvučenje pomoću kojeg čujemo misli koje im u tom trenutku prolaze kroz glavu. Ne uzvraćajte im pričama o sebi, osim ako ne želite da te iste priče ponovo čujete u najnezgodnijem mogućem trenutku. Narcisi su majstori za izvlačenje informacija iz ljudi, i krajnje bezobzirni kad treba da ih upotrebe u sopstvene svrhe.

Ron i Gejlen su otišli u kafić na ručak. Ron gleda jelovnik i odmahuje glavom. „Uzeo bih šunku i švajcarski sir, ali mi je doktorka zabranila

da jedem sir. Otišao sam kod nje zbog problema sa zatvorom, pa je mi je otkrila netoleranciju na laktozu."

Ne razmišljajući, Gejlen odgovara: „Potpuno te razumem. Ja sam imao problema s nervozom stomaka, dok me doktor nije naterao da smanjim kafu."

Na sastanku nekoliko dana kasnije Ron pita Gejlena želi li kafu i usput primećuje da ne treba da brine, jer je toalet vrlo blizu.

Narcisi uživaju da dovode ljude u nezgodan položaj. Ron je, takođe, prozvao Gejlena „Pravilnik", zbog njegovih pravila u vezi s primanjem poziva na mobilni. Gejlen zna da ne treba da se buni zbog takvih komentara. Takođe zna da ne treba Ronu da otkriva bilo šta što ne želi da čuje u javnosti.

Učite, ali ne pokušavajte da ih podučavate: Moćni ljudi, bilo da je reč o kraljevima, narcisima ili srednjoškolskim profesorima, imaju i svoju drugu stranu. Oni su puni znanja i iskustva u oblastima koje smatraju bitnim. Takođe vole da se razmeću onim što znaju. Šta im vredi sva ta silna mudrost ako nemaju pred kim da je pokažu?

Ako megazvezda poput Rona padne u iskušenje da filozofira, možda će poželeti da vam održi predavanje. Jedna od privilegija veličine jeste mogućnost da držite slovo o čemu god želite, kad god poželite. Slušanje je obavezno. Kad već slušate, mogli biste nešto i da naučite.

Narcisoidna predavanja umeju da budu vrlo poučna. Pored samohvale, u njima nema mnogo gluposti. Megazvezde sve predstavljaju onako kako jeste – ili bar onako kako oni *misle* da jeste. Ako obratite pažnju, naučićete kako moćni ljudi pričaju, a iz toga i kako misle. Vi živite i radite u njihovom svetu. Zato ne bi bilo loše da naučite kako taj svet funkcioniše. Za razliku od histrioničara, narcisi će vam to zaista reći.

Narcisi su zaista odlični mentori. To vas može iznenaditi ako mentora shvatate kao nekoga ko daje uputstva, diskutuje s vama i predusretljivo vam objašnjava. Među velikim igračima tako se ne radi.

Zen učitelji ratničkih veština terali su svoje učenike da rade fizičke poslove kao što su spremanje kuće, cepanje drveta i donošenje vode. Dok su učenici radili, učitelji bi im se prikrali i napadali ih palicama. Učenici bi ili razvili ratničku svest, ili bi ih učitelji nasmrt izmlatili.

Tako izgleda imati megazvezdu za mentora. Učite tako što vas on nasmrt prebija, dok ne dostignete prosvetljenje.

Čak i ako ne biste želeli da imate narcisa za mentora, ipak ima važnih stvari koje morate naučiti – kao, na primer, kako da govorite njihovim jezikom, što je od presudne važnosti ako želite da vas oni ikada saslušaju.

Najbolji način da narcisu objasnite bilo šta jeste da to predstavite kao nešto što ste naučili od njih. Nema boljeg „mamca" nego da upotrebite njihove sopstvene reči da biste im predstavili novu ideju kao direktan rezultat njihove sopstvene, otkrivene mudrosti. Koliko god ovaj plan izgledao providno on ipak uspeva, jer je u skladu sa shvatanjem narcisa da su sve dobre ideje njihove. Narcise je moguće podučavati, ali najbolje lekcije su one koje im se saopštavaju njihovim sopstvenim rečima, ili možda rečima još većeg narcisa, kojeg dovoljno poštuju da bi ga citirali.

Jednostavan način jeste da uzmete njihovu omiljenu izreku i pokažete kako je vaša ideja samo njena drugačija verzija. To uspeva skoro svaki put, naročito ako im to pokažete *PowerPoint* prezentacijom.

Recite im ono što oni žele da čuju: Ne, ne predlažem vam da lažete niti da bilo šta prikrivate. U komunikaciji s narcisoidnim šefovima, morate zakoračiti u njihov svet i pružati im informacije na kašičicu, u lako svarljivom obliku. Svi oni imaju minimum dnevnih zahteva kad je reč o tome da im morate govoriti koliko su pametni. Pošto to zadovoljite, moći će da slušaju zrelije teme, ali se one moraju predstaviti mudro i sažeto. Upamtite, opseg pažnje narcisoidnih šefova ravan je opsegu pažnje trogodišnjaka, zato budite precizni i odmah pređite na stvar.

Narcisi ne žele da čuju šta to „seljaci" poput vas misle, sem ako vas oni to pitaju. Čak i tada, treba da odgovarate oprezno, korak po korak, dok se ne uverite da li traže vaše iskreno mišljenje ili samo laskanje. Ne morate lagati. Samo proverite koliko tačno istine žele da čuju.

Posle sastanka, Ron pita Gejlena: „Pa, kako je prošla moja prezentacija?"

„Bila je sadržajna."

„I ja bih rekao. Ali možda je bila previše opširna? Šta misliš?"

„Pa, bila je prilično opširna."

„Ali ne previše?"

„Pa, ne znam. Čuo sam da je Lojd [još jedan narcisoidni šef] rekao da mu nije jasno šta hoćeš da kažeš."

Ron se nasmeje. „Ali to je Lojd."

„Da, to je Lojd."

Narcisoidni šefovi žele da čuju sve pojedinosti i sve što znate o tome šta drugi važni narcisi u firmi rade, govore i misle. Zato je logično da, ako treba da razgovarate o nečem važnom, to izrazite kroz ono što drugi narcisi misle o toj temi.

Dobro pazite šta jednom narcisu pričate o drugom. Kada ih u okruženju imate nekoliko, možete se kladiti da će kružiti jedan oko drugoga kao ajkule. Ako ne otvorite četvore oči, progutaće vas.

U ovakvim situacijama imate dva moguća pristupa: ili ste očigledno saveznik i partizanski borac svog šefa, ili se držite kao roditelj koji pokušava da se izbori sa zavađenom decom, pri čemu ćete sve saslušati ali nećete stati ni na čiju stranu. Ovaj drugi pristup je teži, jer ste povezani sa svojim šefom i ne očekuje se da ga izneverite, osim možda slučajno. Kao što ćemo videti, ajkule-megazvezde poput Lojda stručnjaci su za izazivanje takvih slučajnosti.

Ako ste zaista bliski sa šefom-megazvezdom poput Rona u toj igri prestola, možda ćete s njim deliti i njegove nagrade, zavisno od toga koliko se on smatra odanim vama, ili pak zavisno od onoga što ste ispregovarali. Svakako ćete s njim deliti njegove kazne, ako i kada on nešto zabrlja.

Da biste preuzeli težu, neutralniju ulogu, morali biste svakom da pružite nešto, ali ono što dajete jednom ne smete oduzeti drugom. Informacije su valuta tog kraljevstva. Pazite da svakome istovremeno kažete isto. Ako postoji zvanična verzija, pridržavajte je se, osim ako je varljiva. Ajkule-megazvezde kao što je Ron mogu poverovati da mogu prevariti druge megazvezde, ali to se retko dešava. U vašem je najboljem interesu da se izborite za istinu ili za njenu razumnu verziju. To je, kao što ćemo videti, posebno važno u kriznim situacijama kad su na kocku stavljene velike sume novca.

Govorite njihovim jezikom: Slušajući Ronova predavanja, Gejlen je shvatio da on o poslu razmišlja u dve dimenzije: vreme i novac. Bilo koje informacije koje treba da im saopštite moraju biti svedene na zajednički imenitelj i predstavljene sažeto, na tečnom narcisoidnom jeziku.

Mreža je opet pala. Svi ogranci je koriste, ali ona se nalazi u Ronovom ogranku i u Gejlenovom odeljenju. Kad padne, to je Gejlenov problem.

Serveri su stari i nategnuti preko granice svojih kapaciteta. Ali i profit ogranaka takođe pada, a Ron, koji uvek pazi na konačni bilans, ne želi da ulaže novac zbog kog će se pokazati još veći pad u kvartalnim prihodima. Gejlen zna kako, da bi izbegao još goru nevolju, mora ubediti Rona da preispita svoje kratkovido gledište i da ozbiljno razmisli o investiranju u novi sistem i ljudske kapacitete za njegovo održavanje. Gejlen takođe zna da tu nije reč samo o novcu. Sa megazvezdama, uvek ima još nešto.

Mreža je pala u 6.28 ujutru. Sada je 7.30. Gejlen procenjuje, koordinira i delegira – čini sve što može da ponovo uključi servere u rad. Ulazi Ron.

„Pa, kad će ova prokletinja proraditi?", pita Ron.

„To zavisi od tebe."

„Od mene? Šta to treba da znači?"

„Koliko novca hoćeš da potrošiš?"

„Pa, koliko god treba. Mreža mora da proradi. Koliko će nam vremena trebati?"

„Za prvu pomoć, da zasad proradi – pet sati, ako platimo honorarni

rad i dovedemo sve konsultante."
„Konsultante? Šta će nam oni?"
„Da odrade posao danas", odgovara Gejlen, mudro izbegavajući da objasni šta će konsultanti tačno uraditi.
„Pobrini se za to."
„To nije sve", kaže Gejlen. „Najveći problem je u tome što će, šta god da danas uradimo, mreža opet pasti – i to uskoro."
„Kada?"
„Nemam kristalnu kuglu, ali ako ne pojačamo servere, to će se sigurno desiti u naredna tri meseca."
„Pa, razgovaraćemo kad se to desi."
„Tada će biti još gore. Imamo priliku da ih pojačamo sada, brže i jeftinije."
„Pa, koliko će koštati to pojačanje?"
„Šeststo kila."
„Kako da ne. Koliko možemo da oborimo tu cenu?"
„Šeststo kila je minimum."
„Pa, ne danas. Ne kada čitav taj trošak mora da padne na ovaj ogranak. Uradi šta je potrebno da sistem proradi."

Gejlen zna da Ron neće pristati na pojačanje servera bez dodatnog ubeđivanja. Potrebno je mnogo truda da emocionalnog vampira poput Rona nagovorite da uspori svoje kratkoročno, brzo razmišljanje i usvoji dugoročnu perspektivu. Tu je, zatim, i činjenica da troškovi za mrežu koju svi koriste pada na Ronov ogranak. Borba titana vođena je još pre Gejlenovog doba, i Ron je još uvek kivan zbog toga.

Sada kada je Ronova pažnja usredsređena na njega, Gejlen polaže temelje tako što jasno iznosi parametre. Još nešto će morati da se desi pre nego što ga Ron shvati ozbiljno.

Gejlen zna šta će se *sigurno* desiti.

Kad se u vodi pojavi krv, očekujte ajkule: Dok Ron izlazi na kafu, Gejlenu se javlja Lojd.

„Hej, druže, šta ima?" Čini se da Lojd smatra da tako razgovaraju svi mlađi od pedeset godina. „Šta je to s mrežom?"

„Tu je Ron. Kaže da će biti popravljena za najviše pet sati."

„To kaže on. Šta *ti* kažeš? Ti to bolje znaš."

„Najbliža procena jeste pet sati. Računajte s tim, mada ćemo možda uspeti da proradi malo brže ako nam neke forice uspeju. Možda sat ranije. Čim nešto budem znao, javljam se."

„Obavezno."

„Nema problema."

„Hej, Gejlene, kad si već tu, reci mi, šta je to s Ronom? Šta on misli, koliko još može da odlaže obnovu? Svi znaju da je sistem zastareo. Da li nas on to ucenjuje, šta li?"

„To ćeš morati da pitaš Rona."

Dok priča s Lojdom, Gejlen na čekanju ima još tri poziva. Svi direktori ga zovu. Gejlen razgovara s jednim po jednim, i svima govori isto.

Kada u firmi radi nekoliko megazvezda, svako pitanje biće razmatrano na najmanje dva nivoa: šta je potrebno organizaciji, i kako to utiče na relativnu moć svake megazvezde. Ništa ne može biti jasno i jednostavno.

Gejlen dobro zna da treba da izbegava političke intrige u vezi sa ovom situacijom. Njegova uloga je jasna. Gejlen zna šta je kompaniji potrebno i njegovo odeljenje je dovoljno stručno da obavi taj posao. Potrebni su mu sredstva i dozvola da to uradi. Ako treba da ih dobije, Ron će morati da se izbori za to. Gejlen donekle razume politička pitanja, što će upotrebiti kasnije kad bude objašnjavao Ronu o čemu je pričao sa ostalim direktorima. Uobičajeni poslovi.

Gejlen najviše brine da će, budući da nemaju dovoljno znanja o tome šta je potrebno, Ron i izvršni tim pokušati da sistem obnove sa što manje troškova.

Napravite PowerPoint **prezentaciju:** Ako neko ko vam je nadređen, naročito narcisoidna megazvezda, mora da napravi *PowerPoint* prezentaciju u vezi sa nečim što vam je važno, uvek uradite prezentaciju sami. Kad malo bolje razmislite, to je sasvim razumno. Neprestano se čudim kako se malo ljudi doseti toga.

PowerPoint prezentacije su literatura rukovodilaca, a dobre prezentacije su umetnička dela, tekstualna i vizuelna. Umetnost mora biti plod ljubavi ili, u najmanju ruku, neophodnosti. Vaši nadređeni možda nisu toliko uložili u taj projekat kao vi, svakako nemaju toliko znanja kao vi i neće misliti ni da treba da ga imaju. Zato se uvek držite suštine. Skratite i doterajte. Suvišna reč ili, daleko bilo, suvišna slika, može vas lišiti publike.

Pravljenje *PowerPoint* prezentacije je gnjavaža. Kad se ona radi preko volje, to se uvek vidi. Svi slajdovi izgledaju slično. Ništa ne deluje tako polovično kao slike na kojima se sve teze vide istovremeno. Čak i sa zanimljivim grafikonima, to ipak izgleda dosadno.

Uspešna *PowerPoint* prezentacija je elegantan argument. U najmanju ruku, dobro uređene teze treba animirati tako da se pojavljuju odvojeno, jedna po jedna. To zahteva dosta vremena i truda. Čak i ako imate kreativno odeljenje koje će vam uraditi formatiranje i grafike, argumenti treba da budu vaši. Upamtite da ljudi na položajima moći, naročito emocionalni vampiri, najviše pažnje poklanjaju onome što ne očekuju. Iznenadite ih i imaćete bolje izglede da dobijete to što želite.

Gejlen priprema *PowerPoint* prezentaciju koju će pokazati Ronu. Grafike radi sa svojim saradnicima, ali su ideje njegove, a slajdovi klize gotovo sami od sebe.

Prezentacija počinje pojednostavljenim dijagramom cele mreže, pokazujući kako je ona povezana sa ograncima svih direktora. Ništa ne privlači ljudima pažnju kao kad na ekranu vide sopstvena imena. Serveri su obeleženi crvenom bojom, kao i aktuelni troškovi svakog ogranka kada neki od njih padne.

Kao što smo videli u prethodnom poglavlju, iznošenje složenih informacija na jednom dijagramskom slajdu korisno je kada želite da privučete hirovitu pažnju narcisa. Ako niste u stanju da sve iskažete u tri sekunde, nikada to nećete postići.

U Gejlenovoj *PowerPoint* prezentaciji neki slajdovi odgovaraju na pitanja koja će verovatno biti postavljena. Jedno od njih je i: „Zašto

ne možemo jednostavno da zamenimo loše servere?" Gejlen je dovoljno vešt da ubaci neke tehničke pojedinosti, ali ne u toj meri da gledaocima odluta pažnja. Uglavnom je sveo svoje argumente na zajedničke imenitelje koje sve superzvezde razumeju: vreme i novac. Opšti zaključak glasi da je obnavljanje čitave mreže sada daleko jeftinije nego delimično popravljanje ili čekanje sledećeg, ozbiljnijeg kvara.

Gejlen zna da se problem mora predstaviti jasno, što on može da uradi bolje od Rona.

On takođe zna da će veći deo grupe podržati obnovu mreže, jer troškovi padaju na Ronov budžet, ali to što je primoran da plati za sve možda će navesti Rona da se odupire.

Jedan slajd pokazuje upotrebu sistema po ogranku. Gejlen je objašnjenje postavio tako da Ron može zahtevati da, budući da sistem služi svima, svi treba i da učestvuju u troškovima. Taj argument je Ronu prirastao srcu i on može vešto da ga upotrebi, ali samo ako čitav izvršni tim već prihvati pomisao da je obnova neophodna. To su manevri u kojima superzvezde uživaju, borbe titana.

Ako pravite *PowerPoint* prezentacije za megazvezde, uvek ih zovite „nacrtima", „predlozima za slajdove" ili im dajte neki sličan, neodređen naziv. Megazvezde bi ih mogle doraditi ili ih upotrebiti takve kakvi jesu, ali će sve zasluge otići na njihov račun. Ako želite nešto za sebe, za to se morate izboriti pregovaranjem.

Posle nekoliko sastanaka, dogovora i kompromisa na najvišem nivou, u firmi je odobrena obnova mreže, sve zasluge pripisane su izvršnim direktorima, a Gejlenovi ljudi dobili su ono što im je potrebno da rade svoj posao. Mišel i Ron uvek pominju situacije u kojima su svi na dobitku (naravno, postoji i slajd o takvim situacijama u Gejlenovoj *PowerPoint* prezentaciji). Ovog puta se čini da su uspeli da stvore upravo takvu.

Ne štitite ih: Narcisi stalno krše pravila, jer smatraju da se ona na njih ne odnose. Ne dopustite im da vas nateraju da stanete između njih i posledica njihovog sopstvenog ponašanja. To je, u najboljem

slučaju, nezahvalan položaj. U najgorem, mogli biste nadrljati umesto njih.

Uvek zadržite profesionalnu distancu. Narcisi umeju da pokažu spektakularne samouništavajuće sklonosti. Kad se to desi, obično povuku za sobom one koji su im najbliži. Mada pripadnost najužem krugu oko megazvezde ima svojih prednosti, ono sa sobom nosi i velike rizike. Morate uspešno sarađivati s narcisoidnim šefovima, ali ne morate biti njihovi prijatelji ni saučesnici.

Ron ulazi u Gejlenovu kancelariju neobično pokunjen. Pošto je naručio kafu, malo se pribrao i sada zvuči uobičajeno odlučno. „Razmišljao sam o Ešli. Znam da je ona jedan od tvojih najboljih radnika i mislim da je vreme da joj damo bolji posao, sa više odgovornosti, možda u nekom ogranku izvan grada. Nešto dobro. Kako bi bilo da popričaš s njom i raspitaš se šta bi ona želela? Sada je, hm, pomalo uznemirena. Mislim da je stekla pogrešan utisak. Čini mi se da bi takvi izgledi učinili da se oseća mnogo bolje i da bi je, znaš, malo smirili."

„Rone", kaže Gejlen, „moraćeš da popričaš sa advokatom."

Megazvezde i seks

Narcisoidne megazvezde su poznate po tome što prave budale od sebe zbog seksa. Verovatno u svakom trenutku možete da ih nabrojite desetak takvih koji su svojim očijukanjem sebi samo pucali u nogu. Pa, možda ne baš u nogu.

Seks je samo jedan od brojnih vidova divljenja koje narcisoidne megazvezde očekuju od drugih. Megazvezde su zavodnici prve klase i belosvetski preljubnici, ali i potpune neznalice kad je reč o ljubavi. Često ne smatraju da je seks povezan s ljubavlju. Za njih on više liči na sport. Nevolja je u tome što ljudi s kojima stupaju u seksualne veze obično ne misle tako.

U kancelariji svog advokata, Ešli nesvesno cepka na komadiće maramicu kojom je upravo obrisala oči. Tokom čitavog ovog groznog zapleta, njena osećanja su oscilirala od gneva prema Ronu što ju je iskoristio do besa prema sebi što je to dopustila. Ešli je oduvek smatrala da je suviše pametna da pomeša ljubav i posao, ali upravo

sa advokatom raspravlja o tužbi zbog seksualnog zlostavljanja, istovremeno misleći kako je ona jedini krivac za ono što joj se desilo. Kako je došlo do toga?

Svi znaju koliko su ljubavne veze na poslu opasne, pa ipak, one se stalno dešavaju. *Kako* inteligentne osobe poput Ešli dopuštaju sebi da se upletu u to?

Mogli bismo za to da okrivimo megazvezde, i to s razlogom. One često zloupotrebljavaju svoj položaj moći da bi došle do seksa. Dakle, tužite ih. Ipak, pronalaženje krivca ne daje odgovor na pitanje *kako do toga dolazi.*

Možda vam neće biti lako da u to poverujete, ali ljudi često slučajno započinju ljubavne veze na poslu. Govorim o slučajnostima koje se dešavaju kad se ljudi oslanjaju na brzo razmišljanje, umesto na sporo.

Kao i sve ostalo što je važno za naš opstanak, seks je programiran u životinjske nagone. U emisijama na kanalu *Nešenel džiografik* verovatno ste viđali kako ptice nadimaju perje i izvode komplikovane korake ljubavnog plesa. Ljudi rade to isto, samo bez perja.

Udvaranje kod ljudi, kao i kod većine ostalih životinjskih vrsta, prati predvidljive i lako prepoznatljive obrasce. Ljubavni ples nam je upisan u mozak. Nisu potrebne nikakve svesne misli; sve se odvija automatski. Čak i školarci dobro znaju te korake, i spremno zadirkuju svoje vršnjake kada se u njih upuste. Odrasli ljudi u kancelarijama možda izvode isti taj ples, ali oni koji u njemu učestvuju nekako uspevaju da ubede sebe da je to samo poslovni odnos i da nema nikakve veze sa seksom ni bilo čim sličnim – sve dok ne bude prekasno.

Godinama sam pomagao mnogim svojim klijentima da se oporave posle razornih kancelarijskih romansi. Većina njih postavlja sebi isto turobno pitanje: *Kako se to desilo?*

Pošto sam to pitanje toliko puta čuo, ranije u svojoj karijeri mislio sam da ljudi možda silno žele da nauče i prepoznaju korake

ljubavnog plesa da bi mogli svesno, sporim razmišljanjem da odluče treba li da učestvuju u njemu. To svakako nije bio slučaj.

Pre nego što nastavim ovu priču, želim da vas upozorim. Nijedna druga tema o kojoj sam pisao ili govorio nije izazvala toliko negativnih komentara kao moji pokušaji da opišem korake ljubavnog plesa na poslu. Mnoge je razbesneo moj nagoveštaj da je bezazleno prijateljstvo koje oni toliko cene, u suštini, zapravo, seksualno. Dakle, nakon što su upozoreni, oni moraju da donesu tešku odluku: da li da prestanu, da nastave, ili da se pretvaraju da ja ne znam šta pričam? Većina bira ovo poslednje, često zauzimajući poprilično neprijateljski stav zbog toga što to uopšte pominjem.

Evo, dakle, koraka ljubavnog plesa u kancelarijskoj romansi. Čitajte, ako smete.

Uočavanje: Ples počinje tako što primećujemo da je određena osoba drugačija ili u izvesnom smislu posebna. Tu nije uvek reč o seksualnoj privlačnosti, ali jeste reč o privlačnosti.

Ešli je prvi put razgovarala s Ronom kada je došao u njenu kancelariju da joj kaže kako je sjajno obavila svoj posao kod obnavljanja mreže. Ona rukovodi grupom informatičara koji standardno prevazilaze granice svojih dužnosti. Pošto je upravljanje informatičarima slično dresiranju mačaka, ona sigurno dobro zna svoj posao.

Doduše, Ron zapravo nije znao šta je Ešli radila. Ali Gejlen mu uvek skreće pažnju na zaposlene koji izuzetno dobro rade, da bi on mogao da ih obiđe i pohvali.

Kako god bilo, Ron je zastao kod Ešline kancelarije i primetio njen poster – plakat iz filma *Memento*, jer je to i njemu jedan od omiljenih. Malo su popričali o filmovima, a onda je Ron otišao.

Ešli je pre toga čula da je Ron nadmen i začudila se kad je videla da ume da bude i ljubazan.

Prilično se iznenadila kad je ponovo svratio.

Svaki korak u ovom plesu predstavlja pitanje sa odgovorom koji, ukoliko je pozitivan, daje dozvolu za nastavak plesa. U početnim fazama, puka uljudnost može biti dovoljan signal da se ples nastavi.

Razmetanje: Kada nekoga zapazite, želite da i ta osoba zapazi vas. Ptice zbog toga nadimaju perje. U kancelariji se radije koriste duhoviti komentari, zanimljiva pitanja i inteligentni razgovori. Ešli i Ron bi malo proćaskali kad bi se sreli na hodniku. Njihovi komentari su se često ticali filmova ili knjiga koje oboje vole.

„Slučajni" susreti: Sve češće iskrsavaju razlozi za stupanje u kontakt sa određenom osobom, ili za odlaske na mesto gde će se on ili ona verovatno pojaviti.

Činilo se da Ron često navraća do Ešline kancelarije. Mnogo češće nego ranije. Slično tome, Ešli je počela da iznalazi razloge da svrati do dvanaestog sprata. Vrlo je moguće da nijedno od njih dvoje nije primetilo razlike u svom uobičajenom kretanju; jednostavno se činilo da se sreću češće nego inače.

Planirana komunikacija: Odjednom oboma padaju na pamet stvari koje bi ono drugo želelo da zna. Razmenjuju se mejlovi. Zatim, nekako, njihovi radni zadaci kao da zahtevaju bližu saradnju. U početku se o zajedničkim projektima priča u kancelariji; kasnije se razgovori vode telefonom, u restoranima ili u šetnjama tokom pauze za ručak, prijatnim prolećnim danima. U toj fazi razgovori počinju da lutaju sa poslovnih ka ličnijim temama. Za većinu ljudi, razumevanje i prisnost koji se u ovoj fazi razvijaju daleko su zavodljiviji od seksa.

Ešli je trebalo da održi svoju prvu prezentaciju pred izvršnim timom. Pomenula je Ronu da ima tremu. On joj je dao nekoliko korisnih saveta, pa se čak ponudio i da s njom provežba prezentaciju. Posle kratke probe, Ron joj je rekao da je sjajno obavila posao.

Setite se da su narcisi kao mentori obično slični zen majstorima, koji nikad ne koriste reči kao što je *sjajno.*

U ovoj fazi igre Ron se ponaša netipično, kao ljubazan i brižan šef. Teorijski, on bi mogao da pomaže perspektivnom članu Gejlenovog tima da razvije svoje veštine, ali svakako mu nije običaj da se druži s ljudima koji su daleko ispod njegovog ranga.

Ešli se pak čini da je Ronu stalo do nje, a verovatno tako izgleda i njemu. Spoljašnjem posmatraču moglo bi se učiniti da u ciničnom,

sračunatom pokušaju da upotrebi svoju moć da bi došao do seksa Ron glumi nekoga kome je stalo. Da je to istina, narcisi ne bi bili ni izdaleka tako uspešni zavodnici kao što jesu. Zavođenje svih vrsta jeste ono što narcisima najbolje leži, jer oni iskreno veruju u ono što rade. Kada narcis nešto želi, uradiće sve što je potrebno da to i dobije. Da bi zaveo Ešli, Ron mora da se zaljubi u nju, pa to i čini.

Njegova osećanja Ešli izgledaju stvarna, jer jesu stvarna. Nevolja je samo u tome što zaljubljenost kod narcisa traje samo dok oni ne dobiju ono što žele. Tada ljubav isparava pred njihovom strašću za nečim novim, šta god to bilo. Ako takva pomisao normalnim ljudima izgleda zastrašujuće, tako i treba da bude. U tome je tajna ogromne moći koju narcisi mogu da steknu nad bilo kim. Mi verujemo u njih jer i oni veruju u nas – sve dok nas ne iznevere.

Dakle, kako bi Ešli, ili bilo ko drugi, u ovoj fazi mogla da zna šta je čeka? Zato Ešli treba podsetiti na jedan aspekt ljudskog ponašanja koji psihologija u potpunosti potvrđuje: najbolji način predviđanja šta će ljudi raditi u budućnosti jeste ono što su radili u prošlosti.

Ešli zna da je Ron trenutno u braku sa svojom trećom ženom, ali hipnotička moć ljubavnog plesa koja obuzima ljude dok u njemu učestvuju krije se u uverenju da je on stvaran i različit od svega što se ikada ranije desilo.

Narcisi su veoma vični *kompartmentalizaciji.* Oni umeju da navuku mentalnu zavesu oko jedne oblasti svog života i da se pretvaraju da ona nema nikakve veze s bilo čim drugim. Njima je to lako, jer ono što povezuje različite oblasti našeg života jesu ljudska osećanja, nešto čemu megazvezde ne poklanjaju mnogo pažnje.

Zadirkivanje: U četvrtom razredu dečaci jure devojčice koje im se sviđaju i začikavaju ih i udaraju. Odrasli ljudi u kancelarijama koriste zadirkivanje, šale i šaljive grubosti kao signale zainteresovanosti. Kao da se informatičko odeljenje odjednom pretvorilo u holivudsku ljubavnu komediju.

Ukoliko je ovakva pažnja neželjena, ova faza je opasna. Uzvraćanje napada, smejanje šalama ili bilo šta manje od vrištanja i bežanja glavom bez obzira, biće protumačeno kao znak uzajamnog

interesovanja. Linija između uljudnosti i podsticanja tako je tanka da je ponekad potrebna porota da utvrdi da li ona zaista postoji.

Dodirivanje: Želi li neko masažu vrata? Ovo je faza u kojoj odnosi postaju otvoreno seksualni. Ako ne verujete, pogledajte masažu stopala na početku *Petparačkih priča.* I Ešli i Ron su po nekoliko puta gledali taj film. Možda u tom trenutku još uvek veruju da to ne važi za njih, ili možda jednostavno ne mare.

Poveravanje: U ovoj fazi partneri poveruju da jedno drugom mogu da kažu sve, a to i rade. Daleko najčešći način kako započinju slučajni seksualni kontakti jeste utešni zagrljaj kao znak podrške onome ko preživljava teške trenutke.

To su svi koraci ljubavnog plesa. Narcisi ih izvode izuzetno dobro, zato budite oprezni. Ne tvrdim da je trebalo da ih Ešli prepozna i da je zbog toga podjednako kriva zbog onoga što se desilo. To ću prepustiti Ronovom advokatu.

Moj cilj ovde jeste da odgovorim na pitanje koje Ešli i mnogi drugi ljudi koje su narcisoidne megazvezde zavele i napustile postavljaju sebi: *Kako sam mogao/mogla dopustiti da se to desi?*

Znam da postoje situacije u kojima sve ovo što sam opisao može da se desi i da ne znači ništa. Takođe znam da postoje ljubavne veze koje započnu na poslu i divno se završe. Uveravam vas da nisam ni najmanje ciničan kad je reč o ljubavi. Samo mislim da je ljubav suviše važna da bismo se u njoj ponašali automatski. Samo zato što to rade narcisi, ne znači da morate i vi.

***

Više rukovodstvo svih organizacija prepuno je narcisoidnih megazvezda. To je njihov svet; vi samo radite u njemu. Sviđalo vam se to ili ne, da biste opstali i napredovali u tom okruženju, morate razumeti njihova pravila i živeti u skladu s njima, istovremeno čuvajući sopstveni moralni integritet. To nije lak zadatak, ali se s njim moramo suočiti.

15

Narcisoidne kulture

Narcisoidne organizacione kulture predstavljaju razvijeni kapitalizam – ili bar tako narcisi tvrde. Često ćete čuti samohvalu o tome kako konkurencija na tržištu izvlači najbolje iz ljudi, proizvoda, usluga, stvaranja bogatstva i svega ostalog što ovaj sistem može da ponudi. To bi mogla biti istina, ali takmičenje koje najviše privlači narcise nije tržišno, već ono u njihovim sopstvenim organizacijama. Narcisi se pre svega brinu o sebi. Ako se njihove potrebe poklapaju s potrebama organizacije, umeju da budu izvanredne vođe; ako ne, izneveriće ih brže nego što stignete da kažete „zlatni padobran".* U narcisoidnim kulturama, jedino na šta možete da računate jeste da će se svaki narcis boriti za sebe.

Narcisoidne kulture usredsređene su na unutrašnju politiku. Sve ostalo je nevažno. Savezi se sklapaju i raspadaju dok se narcisi na vrhu organizacije bore za što bolji položaj. Ništa nije jednostavno; svako ima svoj ugao, a ako radite u narcisoidnoj organizaciji, bolje bi vam bilo da i vi imate svoj. Informacija je valuta ovog kraljevstva, ali je ona najčešće krivotvorena.

U narcisoidnoj kulturi postoje dve vrste pravila: ona koja su zapisana i koja uglavnom krase izloge, i ona po kojima se važni ljudi vladaju u praksi. Ta druga pravila vam niko neće reći, a još manje zapisati. Da biste dokazali kako ste dovoljno važni da vas glavne baje zapaze, morate odvojiti stvarna pravila od onih iz izloga i ponašati se u skladu s njima.

Pošto na visokim položajima ima toliko narcisoidnih megazvezda, u većini organizacija je dokazivanje sopstvene vrednosti uz pomoć provaljivanja nepisanih pravila pravilo po sebi, češće nego izuzetak.

Gde god da radite, vaš uspeh će umnogome zavisiti od vaše sposobnosti da otkrijete i poštujete pravila koja vam niko neće reći. Takmičari to već znaju. Buntovnici i vernici moraju to da nauče.

Razlika između tipičnih organizacionih kultura u kojima ima po nekoliko narcisa na važnim položajima i narcisoidnih kultura u kojima narcisi upravljaju čitavom organizacijom, jeste u uglu takmičarskog polja. Kad se narcisi jednom dočepaju vrha, prvo što urade jeste da promene pravila, da bi drugima bilo što teže da se takmiče s njima.

Mada se ponose time što žive po nemilosrdnim zakonima tržišta, gde su nagrade upravo srazmerne riziku, narcisi su vrlo vični tome da se zaštite učvršćujući svoju moć na vrhu i spuštajući odgovornost na potčinjene, na pleća nižih bića. U narcisoidnim kulturama nije nimalo neobično videti kako rukovodstvo kompanije dobija ogromne bonuse dok se firma istovremeno davi u krvavim gubicima.

Nema ničeg lošeg niti štetnog u konkurenciji, pa čak ni u unutrašnjoj konkurenciji. Razlika između normalne i patološke organizacije jeste u upotrebi moći za menjanje pravila igre, tako da moćniji imaju prednost. To se redovno dešava u narcisoidnim organizacijama.

U narcisoidnim kulturama morate biti narcis da biste uspeli. To narcisizam čini zaraznijim od drugih poremećaja ličnosti. Evo nekih izrazitijih odlika narcisoidnih organizacionih kultura. Ako vaša firma ima tri ili više od njih, čuvajte se.

Propaganda

Praktično sve što se zapisuje ili glasno izgovara namerno vas usmerava u pogrešnom pravcu. Komunikacija se najčešće svodi na puka obaveštenja za javnost koja pišu insajderi, namenjena autsajderima. Da biste znali šta se stvarno dešava, morate čitati između redova.

Sve je uvek politika

Najvažnija pitanja u narcisoidnoj organizaciji jesu ona koja se bave unutrašnjom politikom. Sve što čujete morate posmatrati kroz odgovore na pitanja ko je za, ko je protiv i ko je u savezu s kim. Ne postoje činjenice; samo klanovi.

Zona bez odgovornosti

Treće što će narcis uraditi pošto se dočepa rukovodećeg položaja jeste redefinisanje rukovodstva kao nedodirljivog, tako da se njegov rad ne može meriti ni procenjivati na bilo koji objektivan način. Prvo što će uraditi jeste da se obračuna s konkurencijom, a drugo, da sebi obezbedi „zlatni padobran".

Najvažnije je zaštititi sebe

Svako ko je iole bitan ima složen sistem arhiviranja mejlova i dokumenata, tako da u svakom trenutku može da odbrani sve svoje postupke prebacivanjem odgovornosti na nekog drugog.

Kastinski sistem

U narcisoidnim organizacijama postoji izražena hijerarhija, ali su prečke na lestvici vrlo neravnomerno raspoređene. Jaz između „nekoga" i „nikoga" za većinu ljudi je prevelik. Pravila variraju zavisno od statusa, a na svakom nivou su pristrasna u korist ljudi koji već drže moć u svojim rukama. Niže klase obično se smatraju slugama; njihov glavni zadatak jeste da olakšavaju život onima koji su iznad njih.

U narcisoidnim kastinskim sistemima potrebe klijenata uglavnom se smatraju gnjavažom, umesto krvotokom kompanije. Sklapanje ugovora je daleko važnije i bolje plaćeno nego briga o tome da se ti ugovori sprovedu i ostvare kvalitetnim proizvodima i uslugama. Marketing obično znači agresivno guranje proizvoda na marginu najvišeg profita, umesto stvaranja novih proizvoda koji treba da zadovolje potrebe mušterija.

U narcisoidnim organizacijama status i kompenzacija su obično obrnuto proporcionalni bliskosti sa individualnim klijentima. Čak i kada organizacija obezbeđuje profesionalne usluge, susreti s narcisom čije ime piše na računu ređi su od prijema kod pape. Hirurgija je mogući izuzetak, ali čak i tada klijenti su pod anestezijom. U većini narcisoidnih organizacija niže osoblje obavlja sve poslove, dok važni ljudi na terenu za golf sklapaju dogovore s drugim narcisima.

Odluke se donose na najvišem nivou

Ključne odluke u narcisoidnoj organizaciji jesu postavljanje pravila pre nego biranje smernica rada.

Narcisi na vrhu konsoliduju svoju moć nametanjem određenog tona. Ako pojedini postupci dovedu do profita ili slave, to je pobeda rukovodstva. Sramotni rezultati su obično posledica samostalnih postupaka drskih radnika. U narcisoidnim organizacijama više rukovodstvo obično uspeva da izbegne odgovornost za nadgledanje poslova. Oni su previše visoko da bi mogli da padnu.

Obezbeđivanje od neuspeha

Uprkos svim svojim pričama o nagradama za rizik, narcisi često uspevaju da sve organizuju tako da snose vrlo mali lični rizik za nagrade koje ubiraju. Oni vole da se kockaju, ali najčešće s tuđim novcem.

Mačizam

U narcisoidnim organizacijama čak i žene moraju da imaju muda. Možda je to zato što ono što ja nazivam narcisizmom ima mnogo sličnosti s posebnim pravima i povlasticama koje još od pamtiveka pripadaju muškarcima.

Ljubavne veze

Muškarci su muškarci, čak i kad su žene. U narcisoidnim organizacijama seks se često smatra privilegijom moćnih. Za razliku od komplikovanih veza u histrioničnim kulturama, među narcisima je seks obično poslovan i lišen emocija, bar dok veza ne izađe na videlo.

Uočljiva razmetljivost

Narcisoidne organizacije nisu škrte kad je reč o dobrotvornom darivanju, pod uslovom da njihova imena i logotipi padaju u oči na listi donatora.

***

Ako organizacija u kojoj radite ima neke ili sve navedene osobine, mali su vam izgledi da ćete u njoj bilo šta promeniti. Ako ste buntovnik ili vernik, verovatno nećete ni napredovati. Uz malo sreće, uspećete da zadržite svoje mesto u pozadini kompanije, gde će vam sudbina zavisiti od mahinacija onih koji su daleko bolje plaćeni od vas.

Ako ste takmičar, mogli biste napredovati.

Ako cvetate u ovakvom okruženju, mogli biste da se vratite unazad i ponovo pročitate čitav odeljak o narcisizmu. Ako ostajete tu gde ste a niste žrtva unutrašnjih sukoba, taj odeljak opisuje kakvi biste lako mogli postati. Upamtite, narcisizam je zarazan.

16

Opsesivno-kompulzivni vampiri

Možete li da zamislite emocionalnog vampira koji vas iscrpljuje tako što naporno radi, ponaša se savesno i uvek pazi na to da svi rade svoj posao? Sigurno razumete šta hoću da kažem, ako vas je ikad neki opsesivno-kompulzivni vampir uhvatio makar i u najsitnijoj grešci, održao vam dvadesetominutno predavanje o tome kako treba da obavljate desetominutni posao, ili vas do večnosti držao na sastanku nabrajajući sve što bi uopšte moglo da pođe naopako.

Opsesivno-kompulzivni tipovi su živo otelotvorenje onoga što je suviše dobro da bi bilo istinito. U njihovom svetu nijedna greška nije toliko beznačajna da bi se smela zanemariti. Ti vampiri imaju odlike opsesivno-kompulzivnog poremećaja ličnosti, koji se u javnosti beznadežno brka sa opsesivno-kompulzivnim poremećajem, disfunkcijom mozga čije su odlike ritualno ponavljanje određenih radnji, kao što su pranje ruku ili zaključavanje vrata.

Opsesivno-kompulzivni *poremećaj* verovatno predstavlja neki nedostatak hemijskih procesa u mozgu, i često se leči lekovima. Opsesivno-kompulzivna *ličnost* predstavlja obrazac previše krutog mišljenja i ponašanja usmerenog ka sitnim pojedinostima, koji tipično ne reaguje na primenu lekova. Još veću pometnju unosi to što se opsesivno-kompulzivni *poremećaj* ponekad javlja kod ljudi koji imaju opsesivno-kompulzivnu *ličnost.*

U svakodnevnom govoru, ljudi često kažu za nekoga da je „pomalo opsesivno-kompulzivan" kad zapravo žele da kažu kako ta osoba ima osobine opsesivno-kompulzivne ličnosti, koja smatra da za sve postoji *ispravan i pogrešan način*. To ljude iz struke iritira gotovo isto koliko i nazivanje histrionika, koji se ponašaju kao da u sebi imaju dve ličnosti koje se međusobno takmiče, „šizofreničnim". Kao što već

vidite, sa opsesivno-kompulzivnim ličnostima možete se uspešno izboriti tako što ćete voditi računa o pojedinostima. Možda ćete takođe primetiti da je većina stručnjaka pomalo opsesivno-kompulzivna.

Motor koji pokreće kako ovaj poremećaj tako i ličnost jeste strah. Opsesivno-kompulzivni ljudi se smrtno plaše da u bilo čemu pogreše. Oni smatraju da ih i najmanja pukotina na njihovoj savršenoj fasadi čini slabim i ranjivim pred svim nadirućim užasima univerzuma.

Opsesivno-kompulzivne osobe shvataju svoje postojanje kao bitku protiv sila haosa. Njihova oružja su naporan rad, čvrsto pridržavanje pravila, pomno proveravanje svih pojedinosti i sposobnost da se zadovoljenje odloži, ako treba, i do sledećeg života.

Bez opsesivno-kompulzivnih ljudi, koji obavljaju sve neprijatne i dosadne poslove zahvaljujući kojima svet funkcioniše, sve nacije i poslovi sveta bi propali. Bar tako opsesivno-kompulzivne osobe misle, a to je možda čak i istina. Oni su nam *zaista* potrebni. Uzdamo se u njihovu čestitost, zavisimo od njihovih sposobnosti i oslanjamo se na njihove neumorne napore. Gotovo biste mogli poverovati da *mi njih* iscrpljujemo. Međutim, nije sve baš onako kako se na prvi pogled čini.

Opsesivno-kompulzivni ljudi žele da svet učine bezbednim tako što će sve ostale naterati da postanu opsesivno--kompulzivni. Tek tada će oni moći da budu bezbedni od sebe samih.

Evo u čemu je njihova tajna: u svakoj opsesivno-kompulzivnoj osobi krije se asocijalni tip koji pokušava da se probije na površinu. Opsesivno-kompulzivni ljudi se trude da vrata tog kaveza zaključaju logikom, marljivim radom, posvećivanjem pažnje pojedinostima i svemu ostalom što bi moglo da ih odvrati od izražavanja sopstvenih, opasnih osećanja.

Nije baš reč o tome da bi opsesivno-kompulzivni tipovi postali masovne ubice ako bi se opustili. Čudovište koje se u njima krije tek je nešto malo gore od buntovnog tinejdžera, koji je tako dugo bio odsečen od ostatka ličnosti da se pretvorio u otuđenu napast.

Histrioničari mogu jednostavno da zanemare onaj deo svog bića koji im se ne dopada. Opsesivno-kompulzivni moraju da ga zakopaju duboko pod planinom rada, ili da ga oteraju vatrenim mačem.

Kao što smo videli, potisnute emocije ne nestaju. Gurnute nekud izvan svesti, one nanose više štete nego što bi bio slučaj kad bi ih ljudi prihvatili i naučili da žive s njima.

Opsesivno-kompulzivni vampiri nisu svesni sopstvene agresivnosti. Oni sebe vide kao pravednike koji štite nezahvalni svet od zla. Drugi ih vide kao sitničave i preterano kritične ljude opsednute kontrolom, koji su jednostavno namerno pakosni.

Opsesivno-kompulzivni tipovi se obično iznenade i uplaše kada vide kako vi reagujete na ono što oni smatraju svojim nastojanjima da vam pomognu. Umesto da zahvaljuju opsesivno-kompulzivnim vampirima što su im ukazali na njihove greške, ljudi se ponašaju kao da su napadnuti. Opiru se i bune, što navodi uplašene i potpuno zbunjene opsesivno-kompulzivne tipove da budu još kritičniji. Tako se odvija ples koji potvrđuje opsesivno-kompulzivno shvatanje drugih ljudi, kao i shvatanje drugih o opsesivno--kompulzivnima. To je uzajamni obrazac nerazumevanja, koji stvara i ponavlja probleme autoriteta između roditelja i dece, profesora i đaka, šefova i zaposlenih.

Prvi korak u razrešenju ovog samouništavajućeg obrasca jeste razumevanje sveta opsesivno-kompulzivnih vampira.

Šta znači biti opsesivno-kompulzivan

Zamislite da vam čitava budućnost zavisi od jednog jedinog ključnog događaja – ispita, prezentacije, sportske utakmice ili razgovora za posao. Ne možete prestati da razmišljate o tome. Neprestano proveravate svaku pojedinost da biste se uverili da je sve savršeno, pri čemu svoje grozničavo razmišljanje neprestano podstičete naletima adrenalina, zamišljajući kako ste nešto zaboravili ili napravili neku grešku. Tako se opsesivno-kompulzivni tipovi najčešće osećaju.

Ovde je zapravo reč o jednom aspektu odgovora „bori se ili beži", zvanom „pojačana budnost". U zastrašujućim situacijama mozak je u

stanju napetosti jer očekuje moguću opasnost. Nema potrebe da objašnjavamo da ovo stanje pojačane budnosti može da vam spase život u borbi ili u divljini.

U današnjim uslovima, ovaj zaštitni mehanizam podrazumeva očekivanje takvog preteranog mnoštva opasnosti u odnosu na one koje nam zaista mogu zapretiti, da sama zaštita postaje opasnost. Zamislite kako bi izgledalo živeti u neprestanom strahu od sitnih opasnosti, upinjati se da se što bolje pripremimo za njih i ukazivati na njih drugima, samo da bi nas drugi osudili zbog toga što pokušavamo da ih zaštitimo. Dobro došli u svet opsesivno-kompulzivnih vampira.

Pojačana budnost je samo jedan deo priče. Što se onog drugog dela tiče, zamislite sebe kako ulazite u kancelariju već do krajnosti preopterećeni obavezama, potom otvarate elektronsku poštu, u kojoj zatičete stotinu novih hitnih mejlova, a onda u hodniku vidite čitavu četu kolega koji vam neprestano donose još posla. Zatim zamislite kako se osvrćete po kancelariji i primećujete da svi drugi ćaskaju, smeju se i, sve u svemu, glupiraju.

Tako izgleda svest opsesivno-kompulzivnih tipova – oni su neprestano na oprezu radi izbegavanja opasnosti koje možda i ne postoje, prestravljeni od mogućnosti da pogreše, paralisani mnoštvom beznačajnih zadataka i besni zbog toga što niko drugi ne obraća pažnju na sve to. Možete li da zamislite kako biste se očajno usamljeno osećali kao jedina ozbiljna osoba na svetu?

Kada je mnogo previše?

Bez kompulzije, tj. unutrašnje prinude, nema ni uspeha. Pošto upravo čitate knjigu koja treba da vam pomogne da naučite nešto o međuljudskim odnosima umesto da gledate televiziju, i sami to verovatno već znate. Mala doza opsesivno--kompulzivnog ponašanja vodi do uzornog i uspešnog života. Prevelika doza opsesivno-kompulzivnog ponašanja vodi do toga da potučete sami sebe i izmoždite druge.

Kada je mnogo previše? To je odlično pitanje, na koje su opsesivno-kompulzivni ljudi potpuno nesposobni da odgovore. Kao što smo

videli u slučaju narcisoidnih legendi, jedan od ključnih elemenata socijalizacije jeste navika da primoramo sebe da radimo i ono što ne želimo, zato što to treba uraditi. Opsesivno-kompulzivni tipovi su savesni do bola. Čak i kada imaju izbora, često se čini da više vole da rade stvari koje ne žele da rade. Očigledno, to ponašanje negde mora imati granicu, ali gde? Sigurno postoji granica iznad koje se može reći da neko previše radi ili da je previše savestan.

Nažalost, odgovor se ne može izraziti u nekoj vrsti optimalnog odnosa dobrog ili lošeg, ili rada i zabave. Razlika između normalnog savesnog ponašanja i opsesivno-kompulzivnog ponašanja ne krije se u pitanju koliko određeni ljudi rade, već u strategiji koju koriste da bi sebe naterali da rade onda kad bi se radije zabavljali. Opsesivno-kompulzivni tipovi koriste psihološko nasilje – napade straha, grižu savesti i oštre, ledene pretnje kaznama. A to je samo ono što primenjuju na sebe.

Upitnik za prepoznavanje opsesivno-kompulzivnih emocionalnih vampira

Tačno ili Netačno: Računajte po jedan poen za svaki *tačan* odgovor.

1. Ta osoba je manijački posvećena poslu.T N

2. Teško se opušta i čini se da s prezirom gleda na ljude koji se lako opuštaju.T N

3. Veruje da se sve može raditi na ispravan ili pogrešan način, a obično pronalazi greške u tuđem načinu obavljanja bilo kakvog posla.T N

4. Kada drugima pronađe neku zamerku, ta osoba smatra da je isticanje greške pomoć, a ne kritika.T N

5. Za tu osobu najčešće smatraju da je opsednuta kontrolom.T N

6. Potrebno joj je veoma mnogo vremena da donese bilo kakvu odluku, čak i kad je reč o sitnicama.T N

7. Retko kada jednostavno odgovara sa da ili ne.T N

8. Pažnja koju ta osoba poklanja sitnicama možda je nesnosna, ali ponekad sprečava ljude da naprave opasne ili skupe greške.T N

9. Ta osoba ima vrlo izražene moralne nazore.T N

10. Uvek sve čuva.T N

11. Upravlja svojim životom u skladu sa izrekom: „Ako hoćeš da se nešto obavi kako treba, uradi to sam.“T N

12. Provodi gotovo isto toliko vremena osmišljavajući neki posao koliko i radeći ga.T N

13. Nikad ne priznaje da je u nečemu pogrešila.T N

14. Često predlaže da se preduzimanje neke akcije odloži dok se ne prikupi još informacija.T N

15. U dinar tačno vodi sve svoje račune, i iznenadi se kad vidi da drugi to ne rade.T N

16. Vrlo detaljno prati rad svojih potčinjenih.T N

17. Ne smatra sebe nekim ko želi da kontroliše druge, već samo nekim ko ispravno misli.T N

18. Kad se od njega ili nje zatraži da prokomentariše neki pisani dokument, ta osoba će uvek ispraviti gramatičke i pravopisne greške, ali ponekad neće komentarisati suštinsku ideju.T N

19. Ponosi se svojom uzdržanošću.T N

20. Iznervira se ili uznemiri ako se od nje zatraži da odstupi od svoje rutine.T N

21. Ta osoba se često oseća preopterećena poslom koji mora da obavi, ali čini se da ipak troši mnogo vremena na poslove koji nisu od velikog značaja.T N

22. Iako to nikad ne govori otvoreno, jasno je da se ponosi time što radi više od svih ostalih.T N

23. Ta osoba je perfekcionista.T N

24. Teško joj je da završi započeti posao.T N

25. Spremno će podneti sve lične teškoće da bi ispunila dato obećanje, a isto očekuje i od vas.T N

Rezultati: Pet ili više tačnih odgovora označavaju osobu kao opsesivno-kompulzivnog emocionalnog vampira, mada ne znače

obavezno i dijagnozu opsesivno-kompulzivnog poremećaja ličnosti. Ako ste za određenu osobu skupili više od deset poena, šta god da uradite za nju ili njega, to nikada neće biti dovoljno dobro.

Šta mere pitanja

Specifična ponašanja opisana u upitniku odnose se na nekoliko suštinskih odlika ličnosti koje definišu opsesivno-kompulzivne emocionalne vampire.

Ljubav prema radu

Zaboravite na običnu putenost. Najveća strast u životu opsesivno-kompulzivnih vampira jeste rad. To je njihov ponos, njihova radost, njihova opsesija, njihova droga, alfa i omega njihovog postojanja. To je njihov dar i krst koji moraju da nose. Kada rade, opsesivno-kompulzivni tipovi se osećaju dobro i bezbedno. Ako vi želite da se osećate bezbedno, bolje bi vam bilo da i vi radite.

Pouzdanost

U opsesivno-kompulzivne osobe se možete pouzdati. Oni drže obećanja, i čestiti su do bola. Njihova reč važi koliko i zakonski overen ugovor, a često je i jednako složena i zbunjujuća. U njihovom svetu postoji samo slovo, ali ne i duh zakona.

Crno-beli svet

Crno : belo, dobro : zlo, ispravno : pogrešno – opsesivno--kompulzivni tipovi su izmislili dvojnost koja, kao ni prava linija, u prirodi ne postoji. Opsesivno-kompulzivni tipovi su takođe izmislili i pravu liniju. Mada ovi vampiri vole složenost, teško im pada svaka dvosmislenost, posebno moralna. Celog života se bore da nametnu red hirovitom svemiru.

Udubljivanje u pojedinosti

Opsesivno-kompulzivni tipovi su poznati po tome što od drveća ne vide šumu. Oni usplahireno jure od jednog detalja do drugog, nikada u potpunosti ne shvatajući da se svi ti sitni detalji zajedno uklapaju u nekakvu širu sliku.

Perfekcionizam

Perfekcionizam je porok prerušen u vrlinu. On može da dovede do izvrsnih rezultata, ali to se obično ne dešava. Potreba da se sve uradi tačno onako kako treba može da postane vrhovni prioritet, koji zasenjuje značaj samog posla ili osećanja drugih. Opsesivno-kompulzivne ličnosti za sobom ostavljaju uredan trag savršeno obavljenih beznačajnih zadataka, i osećaj frustracije kod važnih ljudi koji ne mogu da dostignu njihove standarde.

Emocionalni zatvor

Većina opsesivno-kompulzivnih tipova pati od emocionalnog zatvora. Frojd je smatrao da je ovo posledica stroge obuke kad je reč o vršenju nužde. On je za ovaj tip ličnosti tvrdio da imaju *analni karakter*, jer su kontrolu nad svojim prezahtevnim univerzumom uspostavljali tako što nisu hteli da idu na nošu kada se to od njih tražilo.

Za ličnosti sa analnim karakterom, uzdržavanje je kreativni čin. Kontrola emocija je za njih osnovni vid umetnosti. Oni se time ponose, baš kao i svi umetnici. Sve opsesivno--kompulzivne ličnosti kao da dolaze sa iste planete kao Mister Spok iz *Zvezdanih staza*, s mesta gde je ljutnja zbog nelogičnog razmišljanja jedino dozvoljeno osećanje.

Neodlučnost

Opsesivno-kompulzivni tipovi se trude da svoje opcije zadrže otvorene još dugo pošto se vremenski „prozori" tih mogućnosti zatvore. Njihova osnovna životna strategija jeste svođenje gubitka na najmanju moguću meru, radije nego maksimalno povećanje dobitka. Ova strategija se ogleda u svakoj svesnoj odluci koju ovi vampiri donose ili koju, bolje reći, nisu u stanju da donesu.

Jedan od najčešćih načina ispoljavanja neodlučnosti opsesivno-kompulzivnih osoba jeste količina stvari koje ovi vampiri prikupljaju, jer nikada ne mogu da nateraju sebe da bilo šta bace. Njima je često potrebno više prostora za odlaganje nepotrebnih predmeta nego za život ili rad. Najekstremniji oblik ovakvog ponašanja jeste pojava nazvana *zgrtanje* ili *gomilanje* (*hoarding*), koje je verovatno pre posledica disfunkcije mozga nego same ličnosti. Opsesivno--

kompulzivni tipovi čuvaju beznačajne stvari iz određenog razloga: oni misle da će im ipak pronaći neku namenu. Osobe koje tako zgrću ili gomilaju stvari jednostavno se užasavaju mogućnosti da bilo šta bace.

Nesvesna odbojnost

Opsesivno-kompulzivni tipovi potajno preziru ljude koji nisu tako marljivi i uzorni kao oni. Ispostavlja se da su to gotovo svi ostali. Tu svoju odbojnost opsesivno-kompulzivni ljudi skrivaju samo od sebe; svi drugi je isuviše dobro vide.

Opsesivno-kompulzivna dilema

Možete reći šta god hoćete o tome kako su opsesivno--kompulzivni tipovi teški i naporni. Morate priznati da se oni drže svojih principa. Bez njihovog neumornog rada i odlučnog primera, svi mi bismo se verovatno našli u upravo onakvoj pogibeljnoj opasnosti kakva nam, u njihovim očima, već preti.

17

Opsesivno-kompulzivni perfekcionisti i puritanci

Opsesivno-kompulzivni vampiri na poslu dele se na dve kategorije, perfekcioniste i puritance, zavisno od toga da li su prvenstveno opsednuti time da sve ostale nateraju da bez greške rade svoje zadatke, ili da bezgrešno žive. Nažalost, metode koje opsesivno-kompulzivni tipovi koriste u svojim samoproklamovanim misijama obično imaju suprotan učinak. Međutim, njih neuspeh samo navodi da se još više trude. Oni jednostavno nastavljaju da rade isto to, ali još glasnije, upornije i temeljnije. Nikada im ne pada na pamet da su možda upravo njihovi postupci uzroci nesavršenosti koja ih toliko živcira.

Šenon utučeno otvara najnoviji mejl svog perfekcionističkog šefa Garija. Nova uputstva! Ovog puta odnose se na to kako treba predati troškovnik, proveriti da li su priznanice *prikačene spajalicom, a ne zaheftane*, za gornji *levi* ugao formulara. Neki mučenik je sigurno priheftao račune, što je Garija navelo da pošalje još jedan od svojih idiotskih, manijačkih mejlova u kojima precizno i detaljno opisuje postupke izvođenja svakodnevnih zadataka.

Uskoro će nam, misli Šenon, *slati mejlove sa detaljnim objašnjenjima za upotrebu toaleta.*

Tako je počelo. Uskoro je Šenon, smejući se, kucala svoj mejl. Rezultat je bio njen čuveni memorandum naslovljen „Brišite se spreda ka pozadi, jednim papirom".

Svima u kancelariji je to bilo urnebesno smešno – osim Gariju, koji joj je poslao oštro upozorenje o traćenju radnog vremena na glupe šale.

Opsesivno-kompulzivni perfekcionisti retko kada imaju smisla za šalu kad je o njima reč. To je prava šteta, jer njihova krutost i opsednutost detaljima nadahnjuju parodiju, naročito kod kreativnih buntovnika kao što je Šenon, koja je svakako dovoljno pametna da zna kako to ne bi trebalo da radi.

Gari je takođe dovoljno pametan. Perfekcionisti čitaju knjige i članke koji im govore da preterano poklanjanje pažnje pojedinostima nije produktivno, ali oni to ipak rade. Oni to smatraju neophodnim. Čini se da se bukvalno ne mogu obuzdati da sve podrobno ne objasne, za slučaj da njihovi podređeni nešto zaborave ili u nečemu pogreše. To je *kompulzivna* strana opsesivno-kompulzivnih tipova – snažna potreba da nešto urade, čak i kada znaju, ili bi bar trebalo da znaju, da to nije najbolja ideja.

Dakle, ovde imamo dvoje pametnih ljudi – Garija perfekcionistu i Šenon buntovnicu – koji donose stvarno loše odluke kad je reč o uzajamnim odnosima. U čemu je njihov problem? Odgovor je, jednom rečju, strah. Gari se plaši grešaka, dok se Šenon plaši da će izgubiti lični identitet ako bude slepo pratila nečija tuđa pravila. Perfekcionisti i buntovnici su katastrofalna kombinacija. Oni svakodnevno, u kancelarijama širom sveta, muče jedni druge svojim iracionalnim strahovima.

Jedna od retkih stvari koje u psihologiji znamo sa gotovo matematičkom izvesnošću jeste da je odnos između straha i produktivnog ponašanja krivolinijski. Malo straha poboljšava izvođenje zadatka, ali ga previše straha ometa. Najteže pitanje za većinu nas jeste kada je mnogo previše. Za perfekcioniste, na to pitanje nije samo teško odgovoriti; već gotovo nemoguće.

Već znamo da je strah povezan s reakcijom „bori se ili beži" nizom trenutnih fizioloških i psiholoških promena koje su učitane u naš mozak da nas zaštite od fizičke opasnosti. Komponenta ove reakcije koja izaziva najviše problema opsesivno-kompulzivnim tipovima jeste pojačana budnost.

Kada naslutimo opasnost, programirani smo da tragamo za mogućom pretnjom. To je bilo korisno u prošlosti, kad su pretnje bile

jednostavne, neposredne i uglavnom fizičke. U današnjem vrlo složenom svetu pojačana budnost lako izmiče kontroli, jer je mnogo više stvari koje mogu krenuti po zlu u raznoraznim oblastima.

Opsesivno-kompulzivni tipovi tom pojačanom budnošću toliko napinju svoje antene da registruju lažne signale. Oni precenjuju postojeće opasnosti i pokušavaju da zamisle sve buduće opasnosti u uzaludnoj nadi da očekivanje problema može na neki način sprečiti da se oni dese. Zajednički naziv za ovakvo ponašanje jeste *briga.* Ona obično izaziva više problema nego što sprečava.

Opsesivno-kompulzivni vampiri će vas brzo podsetiti da *ponekad* njihova briga zaista sprečava probleme. To je svakako istina, ali to situaciju bezmalo čini još gorom, jer će se svako ponašanje koje se nepredvidljivo nagrađuje ponavljati još dugo nakon prestanka padajućeg podsticaja. Isti zakon ponašanja koji slot-mašine čini popularnim tera opsesivno-kompulzivne tipove da brinu čak i kada nema nikakvog razloga za brigu.

Briga stvara još jednu vrstu problema. Kada se zagledamo u sebe i uz pomoć mašte tragamo za opasnošću, taj proces se vrlo lako može oteti kontroli. Zbog toga je briga najintenzivnija kad se usred noći probudimo. Bez spoljašnjih stimulusa, užasi koje zamišljamo nemaju granica.

S obzirom na opasnost reakcije koja nas štiti od opasnosti, pravo je čudo da se nismo svi već izbezumili od straha. Ono što nas štiti jeste sposobnost korišćenja viših centara mozga za ručno premošćavanje našeg automatskog odgovora na strah. Tako osmotrimo spoljašnje okolnosti, racionalno procenimo opasnosti i u većini slučajeva zaključimo da je opasnost beznačajna i da ne zahteva preteranu brigu. Ono što je kod opsesivno-kompulzivnih perfekcionista poremećeno jeste upravo ova sposobnost sagledavanja iz perspektive. Za njih je *beznačajna opasnost* oksimoron.

Opsesivno-kompulzivni perfekcionisti poput Garija trude se da ublaže svoju strepnju tako što će svaki zadatak, sitan ili krupan, obavljati savršeno. To je, razume se, nemoguće. Takav posao, takođe, nema ni početka ni kraja.

Gari otvara elektronsku poštu. On primećuje da mu se malo kafe prosulo i da je ispod šoljice ostao smeđi krug na njegovom stolu. Ustaje i kreće kroz hodnik ka toaletu da donese ubrus kojim će obrisatu mrlju. Ubrusa nema. Na putu do toaleta, u hodniku je primetio ostavljena spremačeva kolica. Odmah kreće da potraži spremača i da mu kaže da donese ubruse u toalet. Uz to, Gari ga podseća na neke nedostatke u higijeni toaleta koje treba ispraviti. Vraćajući se u svoju kancelariju, Gari podseća jednu članicu svog tima koja je održala sastanak u kancelariji da višak stolica treba vratiti u zajedničku salu. Takođe nailazi i na hrpu papira u hodniku koje treba skloniti, jer protivpožarni propisi zabranjuju njihovo ostavljanje u hodnicima.

Konačno, Gari se vraća u svoju kancelariju sa vlažnim ubrusom, koji se sada već gotovo osušio. Pre nego što sedne da radi, on primećuje sloj prašine iza svog štampača. Pošto već ima ubrus u ruci, on pomera štampač da bi obrisao prašinu. Ima je mnogo. Brišući je, uprljao je ubrus koji je sada prašnjav i suv, te se vraća u toalet po novi.

Usput ga zaustavlja jedan službenik i zapitkuje ga o budžetu odeljenja. Gari ne zna tačan odgovor. Službenik kaže da to nije mnogo važno, i da može da mu odgovori i tačnije. Ali Gari želi da mu odgovori odmah, te se obojica vraćaju u Garijevu kancelariju a Gari otvara tabelu na svom računaru. Dok to radi, primećuje da je mrlja od kafe još uvek na stolu.

Sat vremena kasnije, Gari još uvek nije pročitao svoje mejlove. Bacajući pogled na kutiju punu troškovnika, vidi na vrhu jedan sa priheftanim računima. U fioci svog stola traži deklamericu i ne može da je nađe. U fioci, međutim, pronalazi nekoliko prastarih formulara, koje vadi i baca u kontejner za reciklažu. Zatim odlazi da pozajmi deklamericu.

U pola sedam uveče, Gari opet radi prekovremeno i piše svom timu mejl o tome da ne treba da priheftaju račune uz troškovnike.

Ovakav obrazac, koji se ponavlja unedogled, predstavlja razlog zbog kojeg se čini da opsesivno-kompulzivni ljudi uvek rade više, postižu manje, i osećaju opterećenje zbog beskrajnog posla. Kada vam je

antena prejako naštelovana, ne postoji nešto što se može nazvati efikasnošću. Ne postoji, takođe, ni određivanje prioriteta, jer se čini da svaki zadatak zavisi od svakog drugog. Uvek postoji nešto što se mora uraditi pre nego što se započne sa nečim drugim, i nikada nema dovoljno informacija da se donese konačna odluka o bilo čemu.

Iako perfekcionisti organizuju svoje i zadatke svojih odeljenja povezujući ih u neverovatno složenu isprepletenu mrežu, posmatrano spolja, njihove sisteme teško je razlikovati od haosa. Njihovi radni stolovi su možda uredni i bez trunke prašine, ali su im ciljevi i namere u neprestanom previranju. Promena u jednoj oblasti menja sve ostalo, te nijedan radni zadatak ne ostaje isti od početka do kraja. Svaka sitna greška može naglo da zaustavi čitav projekat.

Gari ne vidi sopstveni nedostatak perspektive kao razlog zbog kojeg nikad ništa nije u stanju da uradi na vreme. Za njega su problem lenji čistači, nemarni službenici koji zaheftaju račune za troškovnike i ljudi koji ne shvataju svoj posao tako ozbiljno kao on. On smatra da mora sve pomno da ih nadzire kako bi bio siguran da oni neće nešto zabrljati ili otaljati. Gari oseća popriličan otpor zbog toga što je primoran da sve to radi, a njegov bes je svima očigledan.

Garijev pristup nadzoru zasniva se na istim obrascima koji se večito ponavljaju i u svemu ostalom što on radi. Što pažljivije posmatra, to opaža više grešaka koje treba ispraviti, zbog čega se oseća sve iznurenije i mrzovoljnije, i misli da treba sve strože da ih kontroliše.

Kako Gari postaje sve stroži i kritičniji, njegov tim sve lošije radi. Povređeni Garijevom kritikom, vernici postaju sve oprezniji i sve više greše. Takmičari pronalaze načine da ga izbegavaju. Buntovnici će na neprestane pritiske i naređenja možda uzvratiti pasivnom agresijom. Kakav god bio razlog tome, slabiji učinak pojačava Garijevu potrebu za kontrolom, a time učinak postaje još slabiji. To je tužna sudbina perfekcionističkih opsesivno-kompulzivnih rukovodilaca. Što više rade, to im se poslovi više gomilaju.

Oni koje opsesivno-kompulzivni šefovi neprestano nadziru i ispravljaju, u njihovoj sudbini ne vide ništa tužno.

Šenon je dve nedelje pripremala izveštaj. Po sopstvenom mišljenju, odlično ga je uradila. Poslala ga je Gariju na odobrenje. Desetak dana kasnije on joj ga je vratio bez ijednog pozitivnog komentara. Ispravio je jednu slovnu grešku, ispremeštao neke teze i promenio red reči u ponekom odeljku.

Šenon je ljuta i povređena. *Zašto je Gari tako opsednut kontrolom? Zar misli da samo on na ovom svetu ima mozak? Šta on misli ko mi je on, otac?* Ovakav monolog neprestano odzvanja u Šenoninoj glavi.

Naravno, Šenon je možda potpuno u pravu, ali time što se toliko nervira zbog toga samo će pogoršati stanje i postati još izraženija meta. Situacija sa Garijem toliko je podseća na njene tinejdžerske bitke (a možda i neke koje još uvek traju) da se otrgne očevoj dominaciji, da ih ona međusobno brka. Njen strah od gubitka ličnog identiteta aktivira aspekt *bori se* iz odgovora „bori se ili beži", baš kao što se dešavalo dok je bila tinejdžerka.

Ovakva bitka je mnogo intenzivnija kod kreativnih ljudi. Kreativnost, po definiciji, znači drugačije viđenje stvari. Zapravo, to nazivamo kreativnošću tek onda kada iznedri neki koristan proizvod. U drugim slučajevima to smatramo *uvrnutošću.* Kreativni ljudi uobičajeno imaju probleme sa autoritetom u odnosu s ljudima koji se trude da ih učine normalnijim.

Perfekcionistički opsesivno-kompulzivni tipovi mogu gotovo svakog da pretvore u buntovnog tinejdžera. Kreativni ljudi poput Šenon često koriste svoj talenat u odbrani protiv sitničavih šefova kao što je Gari, koje vide kao manijake opsednute kontrolom. I vernici se, isto tako, mogu pobuniti. Oni opsesivno-kompulzivne šefove smatraju suviše probirljivim i negativnim.

Kakav god bio razlog tome, otvorena pobuna protiv manijaka za kontrolu retko kada donosi išta dobro. Duhoviti mejlovi ili peticije upućene višem rukovodstvu u najboljoj nameri često predstavljaju samo prve udarce u borbi koja se nikad ne završava.

Najvažnije pitanje glasi: *šta da uradite umesto toga?* Kako da se izborite sa šefom kao što je Gari, koji je perfekcionistički opsesivno-kompulzivni manijak opsednut kontrolom? Kao i obično sa

emocionalnim vampirima, odgovor glasi: tako da zakoračite u njihov svet i iskoračite iz očekivanog obrasca. Ne možete se boriti s manijacima za kontrolu; morate ih ukrotiti strpljenjem i blagošću.

Kako postati krotitelj manijaka za kontrolu

Sada kad o tome kako opsesivno-kompulzivni perfekcionisti razmišljaju znate više nego što ste verovatno ikad želeli da znate, možete to znanje primeniti u stvaranju strategije koja će vam pomoći da se izborite s njima. Mislite o sebi kao o krotitelju manijaka za kontrolu koji mirnim i utešnim glasom sprečava svog sitničavog šefa da kontroliše svaki aspekt posla.

Osnovni element ukrotiteljske tehnike prvi je opisao Ezop, jedan od najvećih svetskih prefrojdovskih terapeuta.

Severni vetar i Sunce svađali su se ko je jači. Odlučili su da to utvrde tako što će proveriti ko je od njih u stanju da putniku skine kaput. Najpre je vetar dunuo najjače što je mogao, što je samo nateralo putnika da se čvršće umota u kaput. Zatim je zasijalo sunce. Uskoro se putnik tako zagrejao da je sam skinuo kaput.

Najbolji način da „obasjate" opsesivno-kompulzivne vampire jeste da im i rečju i delom pokažete da svoje radne zadatke shvatate jednako ozbiljno kao i oni. Da bi oni dovoljno poverovali u vašu posvećenost kako bi mogli da se opuste i ostave vas na miru, i vi morate verovati u nju. Ako opsesivno--kompulzivni vampir nasluti i najblaži nagoveštaj drskosti, čvrsto će vas stisnuti u svoj ogrtač manijačke kontrole.

Prva faza obuke krotitelja:

izbegavajte preteće postupke

Prva faza obuke krotitelja manijaka za kontrolu podrazumeva kontrolisanje sebe, da bi oni uvideli da ne moraju to sami. Evo kako da počnete.

Usredsredite se na njihov strah, umesto na svoj otpor: Najvažnije što treba da upamtite u komunikaciji s perfekcionističkim opsesivno-kompulzivnim manijacima za kontrolu jeste da njihova sitničavost potiče od straha od grešaka, više nego od sadizma ili

manije za kontrolom. Mada ćete se zbog njihovog kritičkog držanja verovatno osećati ugroženo, to nije njihov cilj. Tu nije reč o vama. Ako to shvatite lično i naljutite se, oni će imati još jedan razlog da strahuju. Što se oni više plaše, to će se više upinjati da vas kontrolišu.

Ne nazivajte ih manijacima za kontrolu: Ako želite da postanete krotitelj manijaka za kontrolu, morate prestati da ih nazivate manijacima za kontrolu, bilo naglas, bilo u mislima. Opsesivno-kompulzivni tipovi poklanjaju mnogo pažnje sitnim pojedinostima. Oni će videti vašu odbojnost jednako jasno kao da ste je objavili na bilbordu ispred prozora njihove kancelarije. Vaš stav će poslužiti kao dokaz da oni treba još strože da vas nadziru. Ako mislite o njima kao o ljudima koji su prestravljeni da će nešto krenuti po zlu, mnogo ćete lakše donositi ispravne odluke.

Čak i ako to pomenete u najblažem mogućem vidu, raspravljanje o pitanju kontrole sigurno će se negativno odraziti. Opsesivno-kompulzivni ljudi, čak i ako se na tu temu šale, nikada sebe ne smatraju *previše* opsednutim kontrolom. Oni samo štite nezahvalni svet od neizbežnih grešaka koje nastaju zbog nedovoljnog posvećivanja pažnje pojedinostima. Zaboravite na mogućnost da ih odgovorite od toga. Čak i iskusni terapeuti teško mogu da uvere ljude opsednute kontrolom da njihovo ponašanje verovatno izaziva više problema nego što rešava.

Ne dozvolite da vaš unutrašnji tinejdžer donosi odluke u vezi s vašim poslom: Održavanje spokojstva koje vam je potrebno da biste postali krotitelj ponekad je vrlo teško zbog vaših sopstvenih nerešenih psiholoških pitanja. Ništa ljudima ne ide toliko na živce kao kad im se govori šta treba da rade. Razlog tome jeste ono što je Frojd nazvao „prenos". To je reagovanje na ljude u sadašnjosti kao da su likovi s kojima imate nerazrešene odnose iz prošlosti.

Većina nas ima nerazrešenih pitanja s roditeljima iz vremena kad smo bili tinejdžeri i kad smo se trudili da se potvrdimo kao ličnosti, uprkos njihovim smešnim pravilima i neprestanom mešanju u naš život. Perfekcionisti umeju opet da nas pretvore u tinejdžere, putem

prenosa. Buntovnici se nakostreše kad im se kaže šta treba da rade; vernici se osećaju povređeno kada ih neko stalno kritikuje i nikad ne hvali; takmičari se iskradaju iz kuće posle zabrane izlazaka. Ili pak, kao pravi tinejdžeri, mnogi od nas reaguju na sva tri nabrojana načina.

Ne treba ni da objašnjavamo da takvo nezrelo ponašanje nije produktivno kad se kao odrasli ljudi nađemo na poslu. Svi to znamo, ali vrlo je teško biti zreo kada se perfekcionisti ponašaju upravo kao što su se ponašali vaši roditelji kad vam je bilo četrnaest godina.

Opsesivno-kompulzivni manijaci za kontrolu izazivaju tog tinejdžera u vama. To ne znači da treba da dozvolite četrnaestogodišnjaku u sebi da donosi odluke vezane za vašu karijeru. Morate prepoznati šta se dešava i iskoračiti iz tog obrasca, tako što ćete ručno premostiti svoj emocionalni odgovor. Dopustite sebi da se tako osećate, ali se nemojte ponašati u skladu s tim. Umesto da zalupite vrata svoje sobe, zapitajte se šta želite da se desi i u skladu s tim i postupajte. To znači ponašati se kao odrasla osoba.

Posle Garijevog prekora Šenon se trgla. Shvatila je da voli svoj posao i da u svojoj firmi ima budućnost, koju bi mogla da ugrozi ako bi se rugala Gariju. Posle duge i besane noći, odlučila je da mora sagledati situaciju iz Garijeve perspektive. Njena budućnost zavisiće od njegove procene, te je zaključila da je spremna da uradi sve što je potrebno da dobije dobru ocenu. To joj je više ličilo na povratak u školu nego na odlazak na posao, među zrele ljude.

Taj zaključak znači da je pravilno razmišljala.

Druga faza obuke za krotitelja:

postanite pozitivan stimulans

Pošto obuzdate sopstvene emocionalne reakcije, spremni ste za drugu fazu obuke za krotitelja, u kojoj treba da naučite da svog opsesivno-kompulzivnog šefa navedete da vas posmatra u pozitivnom svetlu. Da biste to postigli, morate zakoračiti u njegov ili njen svet i izgledati kao da vam je tu mesto.

Svet opsesivno-kompulzivnih vampira liči na fakultet. Za razliku od histrioničara, opsesivno-kompulzivni tipovi su u srednjoj školi bili štreberi. Oni su procvetali tek u fakultetskim učionicama, gde se nagrađuje poklanjanje pažnje pojedinostima. U svojoj glavi, oni su još uvek tamo. Oni neprestano brkaju stvarni svet i fakultet. Da biste stekli njihovo poverenje, i vi se morate vratiti tamo. Što se sličnije ponašate kao što su se oni ponašali na fakultetu, to će vam oni više verovati. Evo nekoliko predloga.

Hvatajte beleške: Kao studenti, opsesivno-kompulzivni tipovi su zapisivali bukvalno sve što su njihovi profesori govorili, jer bi to moglo da se pojavi na ispitu. Nijedan opsesivno-kompulzivni vampir se nikada ne bi mogao pouzdati u sebe da će upamtiti ma šta što nije zapisano. Ako postoji jedan jedini vid ponašanja kojim možete pokazati perfekcionističkom šefu da svoj posao shvatate ozbiljno, to je hvatanje beležaka kad god neko važan drži predavanje ili daje uputstva. Ako to ne radite, perfekcionisti će biti sigurni da ćete zaboraviti ono što je rečeno, i moraće da vas podsećaju na to. Obična sveska obezbediće vam više poverenja nego bilo kakvi sjajni rezultati.

Osim što ćete tako izgledati kao dobar student, postoji još jedan razlog zbog kojeg treba da hvatate beleške. One će vam pomoći da napravite jasnu specifikaciju traženog krajnjeg proizvoda. Biće od ključne važnosti u narednoj fazi obuke za krotitelja.

Čitajte uputstva: Ništa tako jasno ne odaje traljavog đaka kao postavljanje pitanja na koje postoji odgovor u uputstvu. Opsesivno-kompulzivni vampiri obožavaju da pišu uputstva, i očekuju od vas da ih čitate. Njihova uputstva su ponekad preopširna i često zbunjujuća, ali nikada ne bi trebalo da tražite razjašnjenja a da ih pritom ne citirate tačno, od reči do reči.

Još jedan razlog da čitate uputstva jeste taj što biste iz njih zapravo mogli nešto i da naučite. Opsesivno-kompulzivni perfekcionisti uvek marljivo rade svoje domaće zadatke i najčešće znaju šta pričaju.

Uzgred, ako imate sitničavog šefa koji ne daje detaljna uputstva i ne pokušava da vam kaže kako treba da radite stvari koje on ili ona ne

može da uradi, verovatno nemate posla sa opsesivno-kompulzivnim vampirom, već sa histrioničarem koji igra ulogu marljivog rukovodioca. Ako vam se šef tako ponaša, poklanjajte manje pažnje ovim savetima i vratite se na one iz devetog poglavlja.

Generišite tekst: Opsesivno-kompulzivni tipovi nisu ljubitelji sažetog izražavanja. Na fakultetu njihovi radovi možda nisu bili najoriginalniji, ali su bili najduži. Na opsesivno-kompulzivne tipove ništa ne deluje tako utešno kao iscrpnost detalja. Nikada nemojte propustiti priliku da predate svoj pismeni rad.

Uvek citirajte izvore: Razlog zbog kojeg su radovi opsesivno-kompulzivnih vampira bili tako dugi jesu zbirke citata i izvora koji čine suštinu naučnog istraživanja.

Opsesivno-kompulzivni šefovi zaziru od bilo čega što nije oprobano i provereno. Ako ste toliko odvažni da iznosite nove ideje i očekujete da ih vaš šef sasluša, morate pokazati da i vi slušate ljude koji znaju više od vas. Ti ljudi mogu biti poštovani akademski profesori i autori ili, još bolje, viši rukovodioci firme u kojoj radite. Uvek razmotrite njihove ideje pre nego što spomenete sopstvene.

Treća faza obuke za krotitelja: kontrolišite manijaka za kontrolu

Ako naučite da se ponašate kao vredan ali ne preterano kreativan student, poboljšaćete svoju pouzdanost do te mere da možete pokušati da se objasnite sa opsesivno-kompulzivnim šefom. Imajte u vidu da su sve metode koje sam preporučio indirektne. Smatrajte ih svojevrsnim psihološkim aikidom: morate naučiti da koristite impuls opsesivno-kompulzivnih šefova i da ga blago preusmerite ka pozitivnijem ponašanju. Prefinjenost je presudna.

Odredite svoj cilj: Kao i sa svim ostalim šefovima – emocionalnim vampirima koje smo dosad razmatrali – opsesivno-kompulzivne ličnosti ometaju efikasno rukovođenje. U slučaju opsesivno-kompulzivnih tipova, glavnu prepreku predstavlja njihova sklonost da se usredsrede na sitne pojedinosti koje treba popraviti, umesto na širu sliku. Oni umeju da se upletu u začarane krugove ponavljanja zbog kojih čak i najjednostavniji projekti mogu da potraju večno.

Da biste izbegli te začarane krugove, morate uticati na perfekcionističkog šefa da odredi jasne prioritete i da ih se pridržava od početka do kraja posla. Da biste u tome uspeli, morate iskoristiti sklonost opsesivno-kompulzivnih vampira da se ponašaju u skladu sa slovom zakona. Uradite to tako što ćete sami pažljivo ispisati ta slova. Obezbeđivanje jasnog ugovora pregovaranjem glavni je način da krotitelji neupadljivo kontrolišu svoje šefove.

Drugi cilj koji možete postići ako pregovaranjem obezbedite jasan ugovor jeste da naterate svog šefa da tačnije oceni kvalitet vašeg rada. Da biste uspeli u tome, morate biti jednako vredni i usredsređeni na pojedinosti kao i vaš opsesivno-kompulzivni šef. Trenutak kada treba da uspostavite kontrolu jeste onaj pre početka rada na projektu.

Opišite krajnji ishod rada sa mnogo iscrpnih detalja: Ovo je ključ ovladavanja perfekcionistima. Svaki zadatak ima svoj proizvod (ono što treba uraditi), i proces (konkretno ponašanje kojim se konačni proizvod dobija). Opsesivno-kompulzivni šefovi obično se zaglave u procesu i izgube iz vida proizvod. To je put ka ponavljanju koji morate preseći i odlučno zatvoriti.

Ako na početku rada na projektu pregovaranjem obezbedite sebi isporuku vrlo određenog, merljivog proizvoda u tačno određenom trenutku, naći ćete se na daleko čvršćem tlu kada kasnije vaš šef bude pokušao da kontroliše proces.

Gari je zadužio Šenon da napiše marketinški izveštaj u kojem će novi proizvod uporediti s konkurentskim proizvodima. Tokom, kako joj se činilo, beskrajnih pregovora, Šenon je uspela da suzi izbor na tri trenutno najbolje prodavana proizvoda na tržištu i da odredi aspekte koje treba analizirati upoređujući cene i odlike. Njen nacrt ciljeva za ovaj projekat iznosio je tri strane, koje je Gari nekoliko puta prepravljao, uglavnom pokušavajući da doda još aspekata za analizu. U toku pregovaranja, Šenon je morala neprestano da podseća Garija da je opšti cilj izveštaja otkrivanje niše u koju će se njihov proizvod uklopiti, a ne analiza svih tehničkih detalja svih proizvoda koje prodaju svi ostali konkurenti.

Konačno su se sporazumeli. Postavljanje ciljeva trajalo je gotovo jednako dugo kao i izvođenje celog projekta.

Opsesivno-kompulzivni vampiri drže reč, ali zbog svoje anksioznosti ponekad zaboravljaju šta su rekli. Bićete u prednosti ako njihove reči zabeležite u vidu jasnih i određenih ciljeva i ishoda, što morate sastaviti sami, na osnovu beležaka koje ste hvatali slušajući njihova brojna predavanja. Nikad nemojte dopustiti da vam perfekcionistički šef zapisuje ciljeve. To će manje ličiti na ciljeve, a više na spisak zadataka koje treba obaviti a nemaju veze sa opštom svrhom. Ne treba ni da objašnjavamo da će svi ciljevi koje zapišete morati da budu revidirani i prekomponovani. Utrošite koliko god vremena bude potrebno da sastavite čvrst ugovor o proizvodu. Biće vam drago što ste to uradili.

Šaljite redovne pisane izveštaje o napretku: Najnesnosnije ponašanje opsesivno-kompulzivnih šefova izazvano je anksioznošću. Ublažite tu anksioznost tako što ćete pisati približno tri puta više izveštaja nego što mislite da bi bilo kome moglo biti potrebno. Ako vaš šef nije potpuno siguran da obraćate pažnju na sve pojedinosti, osetiće potrebu da sve lično uradi i umeša vam se u posao. Upamtite da ništa ne može da umiri opsesivno-kompulzivne tipove bolje od mnoštva detalja.

Oduprite se njihovim pokušajima da kontrolišu proces: Tu morate povući crtu. Ako vaš šef pokuša da kontroliše proizvod, pitajte da li to znači da se konačni proizvod promenio. Ako se konačni proizvod ne menja, čemu menjati proces? U tome morate ostati odlučni. Nema potrebe da naglašavamo da morate imati dobru reputaciju kad je reč o isporučivanju proizvoda ako želite da ovaj metod uspešno primenite.

Tokom čitavog projekta, Gari je neprestano predlagao još konkurentskih proizvoda i drugih elemenata za analizu. Šenon se složila da bi takva analiza mogla biti korisna za neki drugi izveštaj, u kojem se obrađuju drugačija pitanja od onih oko kojih su se složili kad je reč o ovom izveštaju. Čak je i zapisala ciljeve za budući

izveštaj, što je smatrala malom cenom koju je morala da plati kako ne bi menjala ovaj na kojem trenutno radi.

Vredno radite: Tajna uspešnog kroćenja manijaka za kontrolu jeste u doslednosti. Ako nekoliko puta primenite ovakvu proceduru i ako zaista možete da uradite ono što kažete da ćete uraditi onda kad ste rekli da ćete to uraditi, vaš šef ili šefica će manje brinuti zbog vašeg rada i moći će da se posvete proveravanju manje odgovornih službenika.

Ako želite pohvalu, otvoreno je tražite: Većini ljudi koji rade za perfekcioniste najteže pada to što oni, kao roditelji tinejdžera, uvek kritikuju i nikada ne hvale. To je možda utisak više nego činjenica. Brojne studije pokazuju kako, da bi bili shvaćeni kao uravnoteženi, pozitivni komentari moraju da nadmaše negativne oko četiri puta. Kako god bilo, naša stvarnost sastoji se od naših opažanja više nego od objektivnih činjenica, te ipak, nezavisno od tačnog broja, moramo da se borimo sa osećanjem da nas češće kritikuju nego hvale.

Ako želite da vam vaš opsesivno-kompulzivni šef kaže da dobro radite, morate ga pitati da li dobro radite. Napomenite da bi bilo poštenije nabrojati ciljeve koje ste postigli, nego slovne greške u vašem poslednjem izveštaju. Ipak, obraćajte pažnju na slovne greške, jer će vaš šef paziti na njih. Ćuteći saslušajte kritiku ne braneći se, a zatim zatražite uopšteni prikaz svog učinka.

Kao i obično, Šenon je vredno radila i predala marketinški izveštaj urađen u skladu s predviđenim uslovima, dva dana pre roka. Četiri dana kasnije, Gari joj ga je vratio sa dve slovne greške zaokružene crvenom olovkom. Šenon je povređena, ali nije izgubila prisustvo duha. Ispravila je greške i ponovo odštampala izveštaj.

Šenon je naučila da ne treba da dozvoli tinejdžeru u sebi da donosi odluke u vezi s poslom. Ovog puta odlučila je da se zrelije nosi sa svojim osećanjima.

„Gari", kaže ona. „Kada ste mi vratili izveštaj sa onim ispravkama, činilo mi se da mislite da nije naročito dobar. Da li vam je to bila namera?"

Kao i svi opsesivno-kompulzivni vampiri kada čuju takva pitanja, Gari

deluje zbunjeno. „Ne, ne“, odgovara on. „Izveštaj je stvarno bio dobar. Da nije bio dobar, rekao bih vam da napišete novi.“
Na trenutak je onaj tinejdžer u Šenon osetio razočaranje zbog mlake pohvale. Tada je, međutim, njena zrela ličnost preuzela kontrolu i ona je shvatila da je upravo dobila Garijevu verziju Nobelove nagrade za književnost.
„Dakle, mislite da je dobar?“, pita ona.
„Da, naravno“, odgovara Gari.

Puritanska etika

Puritanac želi da vas učini boljom osobom pomoću pretnje večnom kaznom. U stara vremena, to su radili tako što su ljude podsećali da ih čeka pakleni oganj. U današnje vreme bezbožništvo je zamenjeno političkom nekorektnošću. Ako se ne popravite, oni će se drage volje pobrinuti da vas stigne večna kazna.

Surja besno ulazi u Kinešinu kancelariju, očigledno s nekom namerom.

„Šta je bilo, Surja?“, pita Kineša.

„Ovaj memorandum“, odgovara Surja, diže jarkocrveni papir i tresne ga na Kinešin sto.

Kineša prepoznaje memorandum; poslala ga je juče sa čekovima bonusa, u znak zahvalnosti zaposlenima u svom odeljenju za naporan rad u toku godine, i poželela im srećne praznike. Ona uzima papir i ponovo ga čita.

„Ne vidim u čemu je problem“, kaže Kineša, pružajući memorandum Surji.

„U tome i *jeste* problem. Vi ne vidite da je ovaj memorandum, sa otvorenim pominjanjem hrišćanskih praznika, mogao biti uvredljiv za neke ljude koji ne slave iste praznike kao dominantna kultura.“

„Ali ovde ne piše ništa o Božiću“, odgovara Kineša. „Namerno sam izbegla da spomenem određeni praznik. Mislila sam da bi memorandum mogao da se odnosi na Božić, Hanuku ili Kvanzu.“[*]

„A šta je s Rahimom, koji je musliman? Muslimani nemaju praznike u ovo doba godine. I da li ste ijednom pomislili na Keli, koja je Jehovin svedok? Ona ne veruje ni u kakve praznike."

„Nisam znala da su se Rahim i Keli potresli. Ništa mi nisu rekli…"

Surja prekrsti ruke i ošine Kinešu besnim pogledom. „Stvarno, Kineša, bar bih od vas očekivala malo više kulturološke tolerancije. Kao Afroamerikanka, sigurno znate kako je kada ljudi ignorišu vaše nasleđe."

Puritanci su izmislili političku korektnost. Samo opsesivno--kompulzivni ljudi mogu poverovati da pomažu ljudima tako što ih javno napadaju kad se učini da bi njihov izbor reči mogao uvrediti one koji su suviše potlačeni da bi govorili u svoje ime. Jedan raniji puritanski izum bilo je spaljivanje ljudi na lomači da bi im se pročistila duša, gde je kazna bila gora od zločina.

Kao i njihove tvorevine, puritanci predstavljaju gomilu protivrečnosti. Pretvoriće vam život u pakao svojim pokušajima da vas odvedu u raj. Oni ne vide nikakvu logičku grešku u tome što teraju ljude da pate da bi okončali patnju, niti u tome što javno ismevaju neke ljude da bi poštedeli osećanja drugih. Puritanci pokušavaju da sve ostale silom nateraju da budu jednako pošteni i dobri kao što su oni sami. Koliko god potajno uživali da vas nateraju da patite, puritanci uvek vide svoje postupke kao potpuno nesebične. Ako su oni surovi ili okrutni, to je za vaše dobro ili za dobro čovečanstva.

Pre nego što oštro osudimo ove bezdušne emocionalne vampire, trebalo bi da pokušamo da ih razumemo. Moguće je da bi nam malo znanja moglo pomoći da ih smatramo manje odbojnim.

Puritanci misle da je svet nepošten prema moralnim ljudima, te osećaju kako imaju pravo da mu uzvrate. Zapravo, svet je pre protivrečan nego nepošten, ali puritanci ne obraćaju pažnju na tu sitnu razliku. Problem se krije u tipičnoj opsesivno-kompulzivnoj zbrci procesa i proizvoda.

Ljudi s krutim crno-belim moralnim nazorima provode čitav život sledeći pomalo proizvoljna pravila, jer očekuju konkretne nagrade za poštovanje pravila i kazne za njihovo kršenje. Puritanci ne razumeju

da je vrlina nagrada sama po sebi. Oni neprestano očekuju da se neka viša sila umeša da pohvali svece i kazni grešnike. Puritanci čvrsto veruju u ideju raja i pakla koji postoje u tu svrhu, ali za mnoge od njih onaj svet nije dovoljan da izravna račune. Oni smatraju da sami treba da se umešaju i obave Božji posao, bar kad je reč o kažnjavanju grešnika.

Ono što puritanci zaista žele jeste pokoja ovozemaljska nagrada. Nevolja je u tome što ovde, u stvarnom svetu, nagrade odlaze onima koji umeju da se izbore za njih, a ne uvek onima koji ih zaslužuju. Puritanci prilježno prate put za koji oni očekuju da će ih odvesti do slave i bogatstva, ali sve što im on donosi jeste svetački oreol.

Poštovanje pravila *može* biti nagrada za ljude koji osećaju povezanost s nečim većim od sebe – naime, sa ostatkom čovečanstva. Nažalost, u svojoj težnji za potpunim poravnanjem moralnih računa, puritanci često propuštaju najveću nagradu koju život može da ponudi. Nije ni čudo što su ogorčeni.

Kako da se izborite s puritancima a da se ne opečete

Postoje dva osnovna načina da se izborite s puritancima: možete im povlađivati i smejati im se iza leđa, ili im možete pokazati kako da dobiju ovozemaljske nagrade koje oni zaista žele. Prvi način je lakši i daleko češći.

Ako želite da isprobate drugi način, morate blago istaći da upravo puritansko oslanjanje na kazne i prekore izaziva probleme. Blagost je neophodna, jer puritanci zasnivaju svoje spoljašnje strategije na onome što rade sami sebi, u sopstvenoj glavi. Ako to uradite suviše napadno, oni će ponosno istaći da je upravo takva taktika *njih* učinila takvim kakvi su. To bi vas moglo ostaviti u prilično neugodnom položaju.

Kao što smo videli, kazna predstavlja vrlo lošu strategiju za popravljanje tuđeg ponašanja, bila ona unutrašnja ili spoljašnja. Da bi izbegli svoj unutrašnji sistem kažnjavanja, puritanci izbegavaju da suviše pomno preispituju sopstvenu motivaciju. U svojim glavama, oni su nesebični i širokogrudi ljudi koji žele da okončaju patnju pre nego da je izazovu. Oni nikada nisu besni – samo pravednički

ogorčeni. Retko kada bilo šta otvoreno traže. Oni očekuju da će ono što žele dobiti zahvaljujući svojoj vrlini i marljivom radu. Kada te nagrade ne stignu, oni postaju nezadovoljni i brecaju se, nikad radi sebe, već zarad opšteg dobra.

Baš kao što perfekcionistička taktika obično izaziva nesavršenost, puritanske strategije za borbu s porocima obično izvlače najgore iz ljudi koje oni pokušavaju da spasu. To se dešava i u samim puritancima, ali ako *to* pokušate da objasnite njima, mogli biste se i sami naći na lomači. Licemerje je nešto što oni brzo uočavaju kod drugih, ali nikad kod sebe.

Najbolji način da pristupite puritancima na poslu jeste da prepoznate njihovu frustraciju i, ispod nje, njihovu žudnju za zemaljskim nagradama. Kao i svi ostali, oni žele ljubav, poštovanje i priznanje za svoje napore. Međutim, oni su toliko izgubljeni u opsesivnoj pažnji koju poklanjanju pojedinostima vezanim za dobro i zlo da im nekako izmiče šira slika koja je očigledna svima ostalima: ljubav dobijaju ljudi koji je pružaju i koji su ljubazni; poštovanje dobijaju oni koji ga i ukazuju; a priznanje dobijaju ljudi koji umeju da iskoriste priliku.

Ako radite s puritancem i ne želite da neprestano budete u sukobu s njim, morate sagledati čežnju koja se krije iza onoga što liči na pakost. Pogledajte Surju iz našeg primera. Pored pravde za ugnjetene, ona verovatno želi i to da je uticajni ljudi poput Kineše poštuju, slušaju njene ideje i zapaze je kao vrednog radnika, dostojnog odgovornog posla, a verovatno i napredovanja. Surja ostavlja upravo suprotan utisak.

Šta bi Kineša mogla da joj kaže? U vezi s memorandumom, ništa. Kineša treba samo da joj zahvali i da što pre skrene s te teme. Ako Kineša popusti i počne da prepravlja tekst svog memoranduma ili da se izvinjava, time će samo ohrabriti Surjine indirektne napade. Ako se Kineša naljuti, ući će u moralni sukob s nekim ko verovatno priželjkuje mučeništvo. Ljudi poput Surje obično vredno rade i mogu da budu sjajni timski igrači, ali samo ako se zadovoljavaju njihove neizgovorene lične potrebe.

Kineša mora da sagleda ovaj događaj kao nagoveštaj da se Surja oseća nedovoljno uvažavanom, što bi moglo da ukaže i na nezadovoljstvo ostalih vernika u organizaciji, koji vredno rade i igraju po pravilima, ali su frustrirani jer time ništa ne postižu. Puritanci su vernici sa očnjacima.

Ako ste na rukovodećem položaju i ako ste napadnuti zbog političke nekorektnosti, ne savetujem vam da to jednostavno prenebregnete. Potražite savet u vezi sa svojom stavom od nekog neutralnog kome verujete. Ako ste zaista nekoga uvredili, izvinite se toj osobi.

Pošto to uradite, treba da se usredsredite na frustraciju koja se krije ispod površine. Vernici, posebno oni koji naginju opsesivno-kompulzivnom tipu, žive u skladu sa slovom zakona. U većini organizacija pisana pravila su zbunjujuća, a ponekad mogu i da zavaraju. Neprijatne istine se retko kada izgovaraju. Ljudi moraju sami da ih otkriju. Takmičari su vični tome. Vernici i buntovnici nisu. Oni misle da će, ako dobro rade prema pisanim kriterijumima, uspeti. To se retko kada dešava, jer uspeh podrazumeva otkrivanje i poštovanje nepisanih pravila.

Niko ne govori vernicima ono što stvarno treba da znaju kao bi mogli da napreduju, jer je istina često pomalo neprijatna. Surja i njene marljive kolege provode dane obavljajući zadatke za koje *oni* veruju da bi trebalo da budu važni, i sve su ogorčeniji kad vide da se njihovi napori ne isplate.

Da bi se izborila s problemom koji leži u osnovi Surjinog ponašanja, Kineša mora da razuveri svoj tim kad je reč o ubeđenju da se naporan rad, sam po sebi, nagrađuje, i da im objasni kako zaista mogu uspeti. Kineša bi mogla da započne objašnjenjem da su dobro obavljen posao i uspeh dva potpuno različita pojma. Dobro obavljati posao znači izvršavati svoje zadatke ili uspešno rukovoditi potčinjenima u organizacionoj hijerarhiji. Uspeh zavisi od vašeg odnosa sa onima koji su vam nadređeni. Veštine koje su za to potrebne obično su veoma različite, te nije dobro brkati jedno s drugim.

„Vernicima", posebno onim opsesivno-kompulzivnim, nije poznato da su i sledeće aktivnosti deo dobrog obavljanja posla, iako obično nemaju nikakve veze s tim da li ćete napredovati u korporativnoj hijerarhiji.

Neposredni kontakt s mušterijama: U većini poslova, usluživanje klijenata je važan korporativni cilj, ali njega ne postižu ljudi na važnim položajima u firmi. Mogući izuzetak je prodaja. Ako želite da napredujete a radite neposredno s klijentima, mnogo je bolje da budete bliski s ljudima koji kupuju vaš proizvod nego sa onima koji ga koriste.

Učešće u radnim grupama na vašem ili nižem nivou: Radne grupe i komisije rešavaju probleme, organizuju rad i obavljaju zadatke. One ne donose mnogo slave svojim učesnicima.

Obuka: Obuka je naravno neophodna, ali organizacioni svet veruje u staru poslovicu: *ko ume, radi; ko ne ume, predaje.*

Smišljanje skupih načina za popravljanje kvaliteta ili morala: Ako ste vlasnik ili direktor kompanije, možete preduzimati dugoročne finansijske rizike i hvaliće vas zbog toga. Ako ste ma ko drugi, takve ideje biće shvaćene kao dokaz da ne razumete suštinu posla.

***

Sledeće aktivnosti možda nemaju mnogo veze s kvalitetnim obavljanjem posla, ali one *mogu* dovesti do unapređenja:

Pribavljanje novih poslova: To ne moraju biti obimni poslovi, pa čak ni naročito dobri. U korporativnom svetu, ljudi koji sklapaju nove poslove uvek se nalaze na vrhu. U poređenju s pribavljanjem novih poslova, stvaranje kvalitetnog proizvoda je sitnica.

Smanjenje troškova: Smanjenje troškova je božanski zadatak uprave. Ako želite da uspete, radite to često i upadljivo. Na sastancima uvek budite onaj ko pita može li se to uraditi jeftinije.

Postoji i jedan važan izuzetak: nikad nemojte u istoj rečenici pominjati smanjenje troškova i direktorske plate.

Bilo kakvo kontaktiranje s nadređenima: Ovo posebno važi ako ste onaj ko stoji ispred svih ostalih i predstavlja *PowerPoint* prezentaciju sa ubistvenim grafikama. Ako niste, budite onaj član radne grupe koji pita može li se posao obaviti jeftinije.

Svrstavanje na stranu rukovodstva u osetljivim pitanjima: Dobro obavljanje posla često podrazumeva saradnju i kompromise. Napredovanje podrazumeva negovanje sopstvenih interesa ili negovanje interesa nadređenih. To je tužno, ali istinito. Unapređenja ne dobijaju najomiljeniji.

Generisanje tekstova: Skoro sve što se objavi potpisano vašim imenom (osim mejlova u kojima se kritikuje rukovodstvo) popravlja vašu reputaciju. Izveštaji, pravilnici, uputstva, planovi dostignuća i ciljeva, planovi za poboljšanje kvaliteta i članci o korporativnim vrednostima uvek su dobar izbor, što blistaviji to bolji. Izbegavajte dokumenta u kojima se objašnjavaju pravilnici državne uprave, jer će vas tako ljudi greškom brkati sa državnom upravom.

Druženje: Najveće nagrade nikad ne odlaze onima koji sede u svojim kancelarijama i rade, već onima koji se druže i ćaskaju.

***

U organizacionom svetu, prave tajne uspeha često su cenzurisane jer bi se puritanci poput Surje mogli razgneviti kad bi ih saznali. Gnev je očekivan, ali ono što je zapravo važno jeste ono što puritanci rade nakon što se smire i ohlade. Pod uslovom da imaju mogućnost izbora, većina puritanaca bi više volela da ne budu mučenici koji ginu za svoje principe. Oni zapravo žele isto ono što i svi drugi žele i rade. Ako ima to objasnite umesto da im pridikujete, možda će nešto naučiti i reagovati pozitivno.

U početku će biti uvređeni zbog toga što stvarnost organizacije nije onakva kakva bi trebalo da bude. Sigurno će poželeti da vam održe

moralno predavanje, ali ako se čvrsto držite svojih stavova i ne izvinjavate se zbog toga što ste im rekli istinu, možda će vas poštovati. Onda će vas možda čak i poslušati.

Imajte malo poverenja u opsesivno-kompulzivne tipove. Upamtite, oni su nam potrebni isto koliko smo i mi potrebni njima.

18

Opsesivno-kompulzivne kulture

Opsesivno-kompulzivne kulture poznate su pod imenom *birokratija.* Ako mislite da taj naziv označava gomilu lenjih državnih službenika koji samo sede i ništa ne rade, zapitajte se da li je baš tako. Birokratija je puna ljudi koji vole da rade. Oni samo ne umeju najbolje da odrede kakav je rad najproduktivniji, pa svi pokušavaju da rade sve. Čitava ova organizacija prati opsesivno-kompulzivni obrazac koji se neprestano ponavlja. Svi stalno osećaju da su preopterećeni poslom. Kada se kolege sretnu na hodniku, uobičajeni odgovor na pitanje: „Kako si?", glasi: „U gužvi."

Ako niste zatrpani poslom, smatraju vas lenjivcem. Rad je ono što opsesivno-kompulzivni tipovi najviše vrednuju; efikasnost deluje gotovo kao ošljarenje. Njima je, zapravo, lakše da se zatrpaju poslom nego da odrede prioritete.

Opsesivno-kompulzivni ljudi su marljivi, usredsređeni na sitne pojedinosti i izuzetno budni i pažljivi. Organizacije koje oni stvaraju idealne su za sitničavo izvođenje dosadnih i uvek istih zadataka. Nažalost, čini se da se sve što oni rade upravo i pretvara u dosadne i uvek iste zadatke. Sastanci su česti i dugi, sa dnevnim redom koji kao da večito sadrži ista pitanja. Mnogo je sukoba oko sitnica. Što je razlog manji, sukob je veći.

U organizaciji kakvu stvaraju ljudi koji izuzetno dobro primećuju sitne greške, niko nikad nije zadovoljan tuđim radom. Zaštitni znak opsesivno-kompulzivnih kultura jesu rukom ispisani natpisi zalepljeni selotejpom iznad raznih mašina i opreme, sa detaljnim uputstvima o tome kako ih ne treba koristiti.

U opsesivno-kompulzivnim kulturama zaposleni su usredsređeniji na proces nego na proizvod. Najviše se brine o tome da se zadatak

obavi kako treba. Postoje priručnici za sve i svašta. Sve police su pune brošura. Kancelarije su pretrpane poslom a ormari prepuni.

Znajući da opsesivno-kompulzivni tipovi imaju mesto za sve i da sve drže na svom mestu, možete očekivati uredne radne stolove s precizno poređanim priborom. Biće i takvih, ali samo zato što su nagomilane stvari njihovih vlasnika spremljene negde drugde. Najteži zadatak opsesivno-kompulzivnih ljudi jeste odlučivanje o tome šta ne moraju da urade ili šta ne moraju da zadrže i sačuvaju.

Uprkos silnom užurbanom radu, konačni učinak opsesivno-kompulzivnih organizacija je relativno mali i često u zaostatku. Obavlja se mnogo posla, ali se čini da se neproporcionalno mnogo vremena provodi u čekanju na odobrenje pre nego što se nastavi dalje. Ono što izlazi iz organizacije obično je tačno ali i dosadno, uvek isto i previše komplikovano.

Opsesivno-kompulzivni vampiri naporno rade i poklanjaju ogromnu pažnju sitnim detaljima, ali organizacije kojima oni upravljaju obično su daleko od efikasnih. Evo nekoliko njihovih tipičnih odlika.

Balkanizacija

U opsesivno-kompulzivnim organizacijama pojedina odeljenja pretvaraju se u autonomne etničke oblasti sa sopstvenim kulturama i ritualima. Svako od njih veruje da je njihov način rada ispravan i da svi ostali treba da se ugledaju na njih. Vlada neprestano takmičenje oko resursa. Moć je promenljiva, zavisno od veličine budžeta i broja potčinjenih.

Menadžeri obično stavljaju interese svog odeljenja iznad organizacije kao celine, ne zato što su pohlepni, već zato što veruju da su u pravu. Oni to rade i zbog toga što nema dovoljno saglasnosti oko toga kakvi bi mogli biti interesi organizacije kao celine. Neprestano se sastanči, ali nema mnogo prave komunikacije ili saradnje, ni slaganja u vezi sa opštim ciljevima.

Kao što ste verovatno već pogodili, mnoge vladine organizacije prate ovaj opsesivno-kompulzivni obrazac i postaju vlade same po sebi.

Otpor promenama

Birokratija je groblje novih ideja. Svi inovativni programi s vremenom se svode na isto, jer svako veruje da je njegov ili njen način jedini ispravan način rada. U takvim kulturama vrlo malo ljudi ima moć da uvede promene, ali gotovo svako može da zaustavi proces promena navodeći da je potrebno još vremena za proučavanje.

Sitne svađe

Opsesivno-kompulzivni vampiri nikad ne veruju da neko sem njih ispravno obavlja posao. Nijedno pitanje nije suviše beznačajno da izazove neslaganje.

Proganjanje

U opsesivno-kompulzivnim organizacijama zaposleni se retko kada otpuštaju. Oni koji stanu šefu na žulj obično se proganjaju, mnoštvom sitnih, ali formalno objašnjivih uvreda i poniženja, dok se sami ne izopšte.

Tužakanje

Opsesivno-kompulzivni vampiri vole da se tužakaju. Njihove pritužbe se gotovo uvek svode na to koliko više posla moraju da rade zbog nečije tuđe nesposobnosti.

Pridržavanje pravila

Uprkos sitnim razmiricama, opsesivno-kompulzivni tipovi se obično pridržavaju pravila. Kakva su stvarno ta pravila, obično je predmet rasprava. Većina pojedinaca u takvoj organizaciji ima visok stepen ličnog integriteta i još viši stepen nadobudnosti. Uprkos tome, za razliku od organizacija koje stvaraju druge vrste emocionalnih vampira, u opsesivno-kompulzivnim kulturama postoji uopšteni pošteni sportski duh. To je njihova dobra strana, koja konačno može dovesti do prevazilaženja razlika. Međutim, to je istovremeno i slabost, jer ona čitavu organizaciju čini podložnom zloupotrebi ako vampir neke druge, manje obzirne vrste, dođe na vlast.

Kako da nešto postignete u opsesivno-kompulzivnoj kulturi

Da biste uveli makar i najmanju promenu u opsesivno-kompulzivnoj organizaciji, morate napraviti koaliciju. Da biste to postigli, morate se uveriti da svi u organizaciji imaju izražen osećaj za ispravno i i neispravno, ali da se njihove ideje o tome razlikuju u više često vrlo sitnih pojedinosti koje deluju kao apsolutno ključne.

Da biste formirali koaliciju, morate postaviti situaciju tako da svi budu u pravu, da svi deluju velikodušno i da se svako sa svoje strane potajno oseća kao da pobeđuje celokupnu konkurenciju. Naziv ove veštine jeste *diplomatija.* Evo nekoliko saveta o tome kako da postanete organizacioni diplomata.

Javno hvalite svako autonomno odeljenje: Ovo je primer ulaženja u njihov svet i iskoračivanja iz uobičajenog obrasca. Ljudi u svakom centru moći opsesivno-kompulzivne organizacije veruju da su oni riznice istine o svemu. Svi oni žele razumevanje i poštovanje, ali očekuju kritiku. Ugrabite priliku da ih iznenadite pohvalama i vaš ugled će porasti, a s njim i broj vaših pristalica.

Vaše pohvale ne smeju biti puke lepe reči. Oni su na to već navikli. Da biste u tome bili uspešni, morate uraditi svoj domaći zadatak i saznati koji su ljudi stvarno dobri i u skladu s tim ih pohvaliti.

Ako ste, kojim slučajem, opsesivno-kompulzivni, pazite da ne podlegnete iskušenju da sebe vidite kao usamljeni glas u divljini koji vapi za pravdom. Ako nemate širu podršku, možete komotno i ostati u divljini, jer vas na poslu niko neće slušati.

Sastanite se pojedinačno sa svakom grupom: Pošto steknete dovoljno veliki ugled, morate uspostaviti lične saveze. To radite na pojedinačnim sastancima, na kojima ćete slušati više nego govoriti. Na tim sastancima treba da slušate šta pojedini autonomni ogranci žele za sebe i oko čega smatraju da se moraju nadmetati sa ostalim ograncima.

Pričajte o svemu sa svima: Govorite svima na svakom svom koraku šta ste saznali. Predstavljajte sve u dobrom svetlu. Uvek tražite savete i informacije. Upamtite, sa opsesivno-kompulzivnim vampirima, što više reči – to bolje. Razmišljajte o tome da se nikome ne zamerite pre nego o stavkama same priče.

Pomenite sve informacije koje dobijete i pokažite kako ih koristite: Drugi treba da misle kako je sve što ste predložili zapravo njihova ideja. Hvalite njih, a ne sebe. Vi ste bili samo pažljiv slušalac. Nikad ne izostavljajte bilo čije ideje iz bilo kakvog dokumenta.

Pišite u šiframa: Opsesivno-kompulzivni tipovi obično misle da je nepristojno rukovoditi se ličnim interesom pa ipak, kao i svi drugi, i oni to moraju da rade. Oni uobičajeno pričaju o ličnom interesu u šiframa, tako da to zvuči kao da promovišu univerzalne vrednosti radije nego sopstvene interese. Uvek razmišljajte o zalaganju za život i zalaganju za slobodu izbora.

U bilo kom predlogu koji iznesete, saopštite svakoj grupi šta ona time dobija, koristeći odgovarajuće šifre. Ako svi centri moći imaju osećaj da nešto dobijaju mogli bi vas podržati, iako će se pritom žaliti da druga strana dobija bolje uslove.

19

Paranoidni vampiri

Još jedan zbunjujući naziv. Za većinu ljudi, kad je neko *paranoičan*, znači da pati od halucinacija ili manije gonjenja. Ova reč zapravo opisuje izuzetno jednostavan način poimanja složenog sveta. Paranoici ne mogu da podnesu neizvesnost. U njihovoj glavi, ništa nije slučajno ni nasumično; sve nešto znači i sve je povezano sa svim ostalim. Ovakav način razmišljanja može da znači genijalnost ili psihozu, zavisno od toga kako se primenjuje.

Nema sumnje da paranoidni tipovi vide ono što drugi ljudi ne vide. Ali da li to što oni vide zaista postoji? *To* je suštinsko pitanje.

Ovi emocionalni vampiri naginju paranoidnom poremećaju ličnosti koji je, poput samih paranoika, često pogrešno shvaćen, čak i kod ljudi koji ga leče. Reč *paranoja*, koja znači „misliti izvan sebe" koristi se da opiše praktično sve vrste ludila, posebno one koje podrazumevaju lažna uverenja. Problem s ovim konceptom, kako će vam svaki paranoik reći, jeste u tome što nije jednostavno odrediti koja su uverenja lažna a koja istinita.

Paranoju ćemo lakše razumeti ako radije nego sama uverenja razmotrimo obrasce razmišljanja koja vode do lažnih uverenja. Paranoidni tipovi su blagosloveni i prokleti sposobnošću da uoče veoma sitne pokazatelje. Za razliku od opsesivno-kompulzivnih, koji se gube u najsitnijim životnim detaljima, paranoici se izlućuju pokušavajući da uklope sve detalje u jednu celovitu i jedinstvenu sliku.

Sposobnost percepcije i nagon ka organizovanju kod paranoika možda imaju neurološke korene. Odakle god da potiču, takva ponašanja mogu da iznedre velike ideje, ali i da stvaraju ogromne probleme u odnosu sa drugima. Kada posmatraju druge ljude,

paranoici u njima vide mnogo više nego što je dobro za njih same – i za sve ostale.

Paranoici žude za jednostavnim svetom u kome se svakome može verovati da zaista misli to što kaže i kaže ono što misli. Umesto toga, paranoici vide ljudskost sa svim njenim nedoslednostima. Ljudi istovremeno postoje na više različitih nivoa. Nijedna ljudska misao nije jasno izdvojena, i nijedno osećanje nije čisto. Mnogi konflikti koje ljudi doživljavaju ogledaju se u blagom oklevanju, u jedva primetnim promenama izraza lica ili omaškama u govoru. Većina ljudi ne obraća pažnju na takve sitnice, ali paranoici pokušavaju da ih svrstaju u jasno odvojene kategorije – da ili ne, ljubav ili mržnja, istina ili laž. U svojoj potrazi za jednostavnim odgovorima, paranoici su ponekad u stanju da prozru sve vidove obmane i sagledaju suštinu i samo srce stvari. Međutim, isto tako lako mogu da istrgnu to srce i raskomadaju ga – naročito ako ono pripada nekome ko im je blizak i čiji je jedini zločin ljudskost.

Paranoici se trude da iz svog života odstrane svaku neizvesnost tako što sve organizuju oko malog broja crno-belih principa. Istina, odanost, hrabrost, čast i slično, u mislima paranoika nisu apstraktni pojmovi. To su žive pojave s kojima ovi vampiri žive i za koje su spremni i da umru ili da ubiju, ako bi to bilo potrebno. Bar tako svoj način razmišljanja vide sami paranoici. Stvarnost je, naravno, nešto složenija. Paranoidni tipovi isto tako često kao i svi ostali opravdavaju svoje koristoljubive postupke visokoparnim principima. Zapravo, još češće. Kod paranoika je najopasnija upravo njihova sopstvena krajnja ubeđenost u sopstvenu vrlinu.

Paranoici su sposobni za izrazitu čistotu mišljenja. Oni mogu da budu izuzetni naučnici, teoretičari i verske vođe. Mnoga otkrića suštinskih principa koja čine osnovu jedinstva svemira, proizvod su paranoidnog mišljenja. Kao i svaka šarlatanska teorija zavere koju ste ikad čuli.

Izvesnost koja paranoike čini tako opasnim istovremeno ih čini i privlačnim. Oni su rođene vođe. Manje samouvereni ljudi zadovoljavaju se time da ih prate ili da ih guraju na položaje moći.

Kad imaju vlast u svojim rukama, paranoici često grade sekte. Cilj im je da stvore organizaciju u kojoj vlada blaženstvo i u kojoj se svi pridržavaju istih jednostavnih i krutih pravila kao i oni. Kad im ostali povlađuju, paranoici su idealne vođe – srećni, puni ljubavi i velikodušni. Ako pak kojim slučajem drugi požele da misle svojom glavom, paranoici to shvataju kao ličnu uvredu. Oni su razočarani i povređeni kad god neko pokuša da napusti njihov mali raj. A kad su paranoici povređeni, oni povređuju druge.

Od svih vrsta vampira, paranoici najodlučnije i najsvesnije hipnotišu druge. Oni su izmislili sekte i tehnike ispiranja mozga na kojima su ti kultovi zasnovani. Kad god paranoici stvore neku organizaciju, bilo da je reč o sekti, porodici, firmi ili političkoj partiji, ili pak o verskom pokretu, oni koriste svoju moć ubeđivanja da stvore nedvosmislenu paralelnu stvarnost u kojoj sve nagrade zavise od ubeđenja i odanosti. Opsesivno-kompulzivni tipovi vam govore da vredno radite ako želite da dospete u raj. Paranoici vam kažu da je dovoljno da verujete u njih. Ako prestanete da verujete, završićete u paklu.

Ono što paranoici nikada ne vide jeste njihova sopstvena uloga u stvaranju neizvesnosti koja ih toliko plaši. Njihovo nepoverenje izaziva neiskrenost. Njihova podozrivost sprečava ljude da im kažu celu istinu. Njihove beskonačne sumnje rasteruju ljude koji ih uveravaju da će zauvek ostati uz njih. Paranoici se ponekad osećaju kao da su u samom središtu ogromne zavere čiji je cilj da im uskrati izvesnost za kojom tako strastveno žude. Naravno, zbog toga postaju još obazriviji i sumnjičaviji.

Upitnik za prepoznavanje paranoidnih emocionalnih vampira

Tačno ili Netačno: Računajte po jedan poen za svaki *tačan* odgovor.

1. Ta osoba je preterano sumnjičava.T N
2. Možda ima sledbenike, ali ima vrlo malo bliskih prijatelja.T N
3. Ume da od komarca napravi magarca.T N
4. Sklona je da mnoge situacije sagledava kao borbu dobra i zla. T N

5. Kao da nikad ne zaboravlja uvredu ili nečije ružno postupanje prema njoj.T N

6. Ta osoba retko kada uzima ono što joj je rečeno zdravo za gotovo.T N

7. Redovno odbacuje ljude, odbijajući da pozdravlja kolege ili razgovara s njima, zbog sitnih uvreda i zamerki.T N

8. Ume da otkrije i najsitniju prevaru, ponekad i tamo gde je uopšte nema.T N

9. Ta osoba zahteva potpunu odanost i mišlju i delom.T N

10. Neslaganje shvata kao nepoštovanje.T N

11. Vidi vezu između stvari koje bi većina ljudi smatrala nepovezanim.T N

12. Opaža sitne greške, kao što je malo kašnjenje ili zaboravljanje uputstava, kao pokazatelje nelojalnosti ili nepoštovanja.T N

12. Govori ljudima u lice ono što im drugi govore samo iza leđa. T N

14. Možda ima smisla za humor, ali izgleda da nije u stanju da se šali na svoj račun.T N

15. Čini se da je sasvim nepredvidljivo šta bi tu osobu moglo da razbesni.T N

16. Vidi sebe kao žrtvu višestruke diskriminacije.T N

17. Veruje da je poverenje nešto što treba zaslužiti.T N

18. Poznata je po svojim nepromišljenim postupcima „iz principa".T N

19. Često govori kako će tužiti nekoga da bi ispravila nepravdu.T N

20. Ta osoba ispituje ljude da bi proverila njihovu vernost i odanost.T N

21. Prikuplja sitne detalje koji naizgled dokazuju njene omiljene teorije.T N

22. Veruje u bukvalno tumačenje Biblije ili nekih drugih verskih tekstova.T N

23. Ta osoba je vrlo pristrasna i ispoljava krajnji prezir ka suprotnoj strani, smatrajući je zlom, glupom, ili i jednim i drugim.T N

24. Otvoreno se zalaže za okrutne i neuobičajene vrste kažnjavanja za određene klase ljudi. Tipičan njegov ili njen komentar često počinje u stilu: „Sve te nevernike bi trebalo…"T N

25. Mada to ne želim uvek da priznam, ta osoba me ponekad zbunjujuće tačno procenjuje.T N

Rezultati: Pet ili više tačnih odgovora označavaju osobu kao paranoidnog emocionalnog vampira, mada ne znače obavezno i dijagnozu paranoičnog poremećaja ličnosti. Ako ste za nekog skupili dvanaest ili više tačnih odgovora, mogli biste se naći na listi neprijatelja te osobe i zbog najmanje nesuglasice.

Šta mere pitanja

Specifična ponašanja obuhvaćena ovim upitnikom povezana su s nekoliko osnovnih odlika ličnosti koje definišu paranoidnog emocionalnog vampira.

Dar opažanja

Paranoidni vampiri uočavaju stvari koje drugi ljudi ne vide. Oni vide možda i više nego što biste vi želeli. Večito tragaju ispod površine za skrivenim značenjima i dubljom istinom. Ponekad otkriju da sjajno uviđaju, ali češće pronalaze razloge da sumnjaju u ljude kojima bi trebalo da veruju. U svetu paranoika, linija između dobrog zapažanja i sumnjičavosti tanja je od paukove mreže i oštrija od ivice žileta.

Netrpeljivost prema neizvesnosti

Paranoicima trebaju odgovori, čak i kada ne postoje. Oni vole da objašnjavaju kako se složene situacije svode na jednostavne crno-bele obrasce. Za paranoike, sve je jednostavno i jasno. Jedini razlog zbog kojeg drugi ne znaju isto što i oni jeste taj što neko, negde, nekom zaverom krije istinu. Paranoici ni u čemu tako ne uživaju kao u dobroj teoriji zavere.

Preterano pojednostavljivanje sveta kome teže paranoici može takođe da podstakne veliku hrabrost i posvećenost. Oni umeju

srčano da brane sebe, svoje principe i malobrojne ljude i stvari koje smatraju bliskim. Paranoici umeju da daju život za ono u šta veruju. Takođe umeju i da uzimaju živote.

Nepredvidljivost

Paranoici umeju da vas jednog trenutka zasipaju naklonošću, a već sledećeg hladnim tušem. Njihovo raspoloženje zavisi od njihovog trenutnog sagledavanja iskrenosti i odanosti njima bliskih ljudi. Ako samo naslute izdaju, napadaju tako brzo da nećete ni znati šta vas je snašlo. Ni zašto.

Oni isto tako brzo umeju i da se povuku. Mnogi njihovi napadi su zapravo ispiti odanosti. Ako ih položite, oni će se odmah smiriti. Ako ne, spremite se da se cele noći svađate.

Visokoparne priče

Paranoici žude da budu shvaćeni. Njihova zamisao bliskosti jeste da provedu po šest-sedam sati deleći s vama svoje teorije o politici ili religiji, ili objašnjavajući vam kako je vaše ponašanje povredilo njih ili njihovu organizaciju.

Ljubomora

Paranoici ne razumeju smisao poverenja. Oni kao da nikada ne shvataju da poverenje treba da postoji u njihovoj glavi, umesto u ponašanju drugih. Shodno tome, ako ste bliski s nekim paranoidnim vampirom, moraćete iz časa u čas iznova da osvajate njegovo ili njeno poverenje.

Ideja povezanosti

U svojoj potrazi za istinom, paranoici sve povezuju sa svim ostalim, a zatim sve shvataju lično. Za sirote vrle paranoike, čitav svet je zavera čija je svrha da njih unesreći.

Ako se družite s paranoicima, nikad nećete moći da kažete ili uradite bilo šta što nema veze s njima.

Osvetoljubivost

Paranoici veruju da je osveta lek za sve što ih muči. Oni kao da nikada ne uviđaju da je ona takođe i uzrok. Nije reč o tome da

paranoici nikada ne praštaju; oni to samo rade brzinom otapanja glečera.

***

Paranoidni vampiri žive u jednostavnom paralelnom svetu u kojem je sve divno dokle god su im svi odani i rečju i delom. Izvesnost njihovog sveta spolja može delovati vrlo privlačno, ali pošto jednom uđete, iz njega je teško izaći, a još teže položiti sve češće probe lojalnosti. Da biste bili bezbedni, pre svega i iznad svega, morate znati u šta se upuštate.

Ako ste već u svetu paranoika, upamtite tri stvari:

1) Ništa ne skrivajte. Paranoik će to pronaći.

2) Budite odani, ali nikada ne prihvatajte teret dokazivanja svoje odanosti. Kada ga jednom natovarite sebi na pleća, nikad više nećete moći da ga se rešite.

3) Ako vam ponude smrtonosni napitak, dobro razmislite pre nego što ga popijete.

20

Vampiri vizionari

Paranoidni emocionalni vampiri su vizionari zbog toga što vide jednostavne istine i složene međusobne veze koje drugi ljudi ne opažaju. Da li te istine i veze zaista postoje teško je pitanje na koje ćete sami morati da date odgovor. Taj odgovor treba da vam bude unutrašnja smernica, ali nikada i tema razgovora s paranoikom.

Rad za patriotu

Paranoici vide spoljašnje ponašanje, ponekad i sasvim beznačajno, kao nagoveštaj osobina poput čestitosti, iskrenosti i moralnosti. Ta unutrašnja stanja su najvažnije stvari u životu paranoika. Ako ste šef nekom paranoiku, moraćete uočljivo da iskazujete poštovanje prema njegovim ili njenim uverenjima. Ako radite za paranoika, moraćete da delite njegova ili njena uverenja, ili da trpite posledice.

Džeb Karver je stvorio svoju kompaniju ni iz čega; sada je, zahvaljujući milosti božjoj i staroj dobroj američkoj umešnosti, postao vodeći regionalni snabdevač poljoprivrednim proizvodima. Ako radite za Džeba, moraćete da verujete u Boga i Ameriku jednako strastveno kao i on. Svaki dan počinje zakletvom zastavi SAD i molitvom. Zastave su na svakom reveru, izvezene na kapama i kombinezonima i jasno istaknute na vozilima firme. Kada dođe vikend – Džeb ne mari da li je subota ili nedelja – svi čestiti zaposleni odlaze u izabranu bogomolju.

Pre nego što nastavim sa ovom pričom, želim da istaknem da u Džebovim vrednostima nema ničeg lošeg. Problem nastaje kada se stručni i u svemu ostalom uzorni zaposleni ne pridržavaju tih vrednosti na isti način kao Džeb. Takođe želim da istaknem, da ne bih nekoga uvredio, da su Džebove „crvene“[*] vrednosti u biznisu daleko češće od liberalnijih gledišta. Na Zapadnoj obali i drugde

postoje firme kojima rukovode paranoidni veganski biciklisti koje slede slične obrasce, ali čak i u Portlandu, gde ja živim, one su vrlo retke.

Marija je prvoklasan računovođa. Radi za Džebovu firmu već dve godine i do sada je uvek dobijala izvanredne ocene za svoj rad. Kada se njen šef penzionisao, činilo se da će ga ona zameniti – to jest, sve dok na to mesto nije dospeo daleko slabiji kandidat od nje. Pričalo se da je protiv njenog unapređenja bio Džeb lično. Marijin brat je gej. On i njegov dugogodišnji partner dospeli su u medije kada su otputovali u drugu državu da se venčaju. Na slici koja je tada objavljena u lokalnim novinama, videlo se da je na venčanju bila i Marija, koja je čestitala bratu. Da li je njeno podržavanje istopolnih brakova bilo razlog što nije unapređena? Čini se da svi tako misle, ali nema dovoljno razloga kojima bi se tako nešto moglo dokazati na sudu.

Da, zakoni protiv svih oblika diskriminacije postoje, ali je njihova primena komplikovana i skupa, a paranoici znaju sve smicalice pomoću kojih mogu da ih zaobiđu. Ako vas to što ne delite uverenja paranoidnog vlasnika ili rukovodioca ometa u karijeri, možete pokrenuti postupak pred sudom, mada vam to ne bih savetovao osim ako imate izvanrednog advokata.

Video sam dovoljno slučajeva poput Marijinog da bih svakome čijim životom na poslu upravlja paranoik opsednut vrednostima mogao da kažem: „Ako ne delite te iste vrednosti, potražite drugi posao."

Ako priklanjanje bilo kakvom sistemu uverenja koje nije direktno povezano sa obavljanjem posla predstavlja nepisani preduslov uspeha, a vi ne pripadate tom sistemu uverenja, ne možete uspeti. Osim ako ste zaista dobar glumac, vaša uverenja će se u krajnjoj liniji uvek ispoljiti i potirati vaš rad. Ako *jeste* dobar glumac, mučiće vas unutrašnji konflikt, a to ume da bude još daleko gore nego da vam unapređenje izmakne.

Paranoici na položajima moći, kakva god bila njihova politika, pretvaraju firme u disfunkcionalne porodice u kojima su oni starinska očinska figura, apsolutni autoritet za sva pitanja. Bilo kakvu grešku,

prestup ili odstupanje od stavova shvataju kao napad na sebe lično. Kazne nisu zasnovane na težini prekršaja ili na posledicama po posao, već na tome koliko je prekršaj razljutio paranoičnog gazdu.

Džeb sokolovim okom motri na troškove. Kad je primetio da iznos troškova vezanih za stavku „razno" uporno raste, naterao je zaposlene u odeljenju nabavke da ih raščlane, da bi tačno mogao da vidi kuda odlazi novac. Zaključio je da firma kupuje daleko više kancelarijskog materijala nego što se u njoj može potrošiti. Džeb je shvatio da neki zaposleni prisvajaju kancelarijski pribor i koriste ga negde drugde.

Ovo ga je toliko razbesnelo da je rekao zaposlenima u nabavci da uvedu sistem individualnih nabavki, da niko ne bi dobijao više kancelarijskog materijala nego što Džeb smatra da mu je zapravo potrebno.

Džeb se obradovao kada je video da su se troškovi znatno smanjili. Problem je rešen.

Ono što on nije video ili za šta nije mario bilo je to da se zaposlenima dešavalo da im usred rada ponestane materijala, te su morali da odlaze u odeljenje nabavke i da traže još. Čitav sistem je bio tako nespretan i iziskivao takvo traćenje vremena da su neki šefovi počeli da nabavljaju materijal iz svog džepa, da njihovim zaposlenima ne bi ponestajao u nezgodnim trenucima.

Neki šefovi u Džebovoj firmi pokušali su da mu objasne da troškovi za kancelarijski materijal čine majušni deo opštih troškova, i da je sistem koji je on uveo u pogledu radnog vremena i neprijatnosti za zaposlene znatno skuplji od čitavog budžeta za nabavku materijala. Njihovi argumenti nisu uticali na Džeba. On je objasnio da nije reč o novcu i vremenu, već o principu. On ne prihvata krađu na bilo kom nivou, ma koliko sitnu. Ako ljudi mogu da kraduckaju sitnice, uskoro će početi da kradu i krupnije stvari. Ako se problem ne saseče u korenu, on bi mogao da uništi čitavu kompaniju. Njegovo predavanje o principima i lojalnosti potrajalo je skoro sat vremena.

Sistem koji je Džeb uveo ostao je na snazi, primoravajući šefove da razviju sopstvene kreativne začkoljice kojima su obezbeđivali da njihovom odeljenju ne ponestane kancelarijskog materijala.

Paranoici poput Džeba često gube iz vida opšti smisao posla. Kao i Džeb, da bi sprečili nekoliko ljudi da krše pravila, oni ponekad stvaraju skupe mehanizme kontrole koji opterećuju čitavu kompaniju. Uvek je reč o principu.

Baš kao i u disfunkcionalnoj porodici, drakonska politika u firmi tera ljude da budu pritvorni i neiskreni. Kad paranoik otkrije prevaru, on vrši dodatni pritisak koji skoro uvek izaziva nove prevare. Paranoici uvek veruju da ljudi pokušavaju da ih prevare. U suštini, to uverenje i nije tako pogrešno. Paranoici uvek imaju dovoljno razloga za svoju paranoju. Ono što oni ne vide jeste da upravo njihova sopstvena sklonost za preterivanjem, a ne moralna izopačenost, navodi ljude da od njih nešto skrivaju.

Ratoborni paranoici poput Džeba opasni su po one koji ne dele njihova uverenja, ali umeju da budu još opasniji za one koji ih dele. Upamtite, paranoici su izmislili kultove, sekte i ispiranje mozga. Čak i ako delite većinu njihovih uverenja, paranoici vas ipak mogu podvrgavati testovima odanosti.

> Džeb veruje u svoju zemlju, u dobru i u zlu. Ono što on smatra svojom zemljom, međutim, jeste nacija kakvu su po njegovom mišljenju zamislili tvorci Ustava. Džeferson ne bi prihvatao glupe federalne zakone, pa ih ne prihvata ni Džeb. On ne govori nikome otvoreno da treba da ih krši, ali ako mu pomenete propise o zaštiti okoline ili zdravlja, ponašaće se prema vama kao da ste ih sami napisali i održaće vam predavanje o tome zbog čega su oni nemoralni, neustavni i jednostavno glupi.

Treba li da poštujete propise ili da ih kršite? Kad je o tome reč, šefovi u Džebovoj firmi moraju neprestano da se bore sa svojom savešću, jer Džeb nikad ne mora da se bori sa svojom.

Kruto poštovanje sopstvenog sistema vrednosti paranoidnih vizionara može da iznedri institucije poput crkve, vojske, poslovnih i dobrotvornih organizacija koje svima donose korist. Ista ta poslušnost stvara i kultove koji vam mogu ukrasti dušu. Ako radite za paranoidnog vizionara, moraćete sami da zaključite o čemu je reč.

Paranoici koji vam kradu dušu jesu zakleti istinski vernici koji biraju određena pravila u datom sistemu, navodeći iskrivljenu racionalizaciju za odbacivanje drugih, koja im ne odgovaraju. Stvarno opasni paranoici su oni koji veruju da ne moraju da poštuju zakone kakve nikada nije trebalo ni usvojiti niti da poštuju zapovesti koje Bog zapravo nije tako zamislio.

Patologija je često prefinjena. Svaka organizacija ima svoj osnovni sistem uverenja, bilo da je ispisan na zidovima ili posredno izražen u izborima koje vrše njegovi zastupnici. Zdravi, zreli ljudi stvaraju zdrave organizacije. Emocionalni vampiri, kao što smo videli, stvaraju kulture prema sopstvenom liku. Ako vašom organizacijom upravlja paranoidni vampir, evo nekih pitanja koja treba sebi da postavite u vezi sa sistemom uverenja, pre nego što popijete smrtonosni napitak.

Ko je na dobitku?

Kao što smo videli u prvom poglavlju, suštinska razlika između emocionalnih vampira i običnih ljudi jeste nedostatak empatije. Vampiri veruju da su njihove potrebe važnije od bilo čijih tuđih. Sve što oni stvaraju služi njihovoj koristi, kakvo god bilo njihovo duhovno ili filozofsko pokriće.

Paranoici će vam uvek reći da će to što ih sledite doneti korist vama, vašoj zemlji ili svetu. U najopasnijim i najpogubnijim sektama najveću korist uvek imaju vođe kulta.

Lako je uočiti mane kulta kada njegov guru ima zbirku rols-rojseva, ali imajte na umu da korist koja najviše pokreće paranoike nije materijalna, već psihološka. Oni su uvek gladni sledbenika koji potvrđuju njihovu viziju i prihvataju svaku njihovu reč kao zakon. Moć, poštovanje, odanost i poslušnost su nagrade koje oni priželjkuju.

Šta članovi sekte dobijaju zauzvrat? U poslu, naravno, postoje novčane nagrade, ali za većinu članova mamac je u tome da vide sebe kao bolje ljude nego ranije, pre nego što su ušli u sektu.

Postoje organizacije slične sektama koje mogu da donesu korist svim svojim članovima. Vojna obuka je dobar primer za to. Ugovor je jasan. Od vojnika se očekuje da ponudi svoj život za dobrobit zemlje. Zauzvrat, on ili ona postaju deo nečeg većeg, deo veličanstvene tradicije dužnosti i časti. Od toga svi imaju koristi.

Nema sumnje da vojna služba gradi karakter mnogim ljudima, ali neke uništava. Sve zavisi od toga ko rukovodi vojskom.

Kako organizacija vidi one koji joj ne pripadaju?

Najštetniji kultovi uče svoje pripadnike da preziru sve koji nisu njihovi članovi. Uopšteno, što jedan kult više prezire autsajdere, to je štetniji po svoje pripadnike. Šteta je posledica pritiska kojim se zahteva strogo poštovanje određenog sistema uverenja. Ako to ne prihvatate, postajete jedan od *njih.*

Iz kog dela mozga potiče doktrina?

Kroz čitavu ovu knjigu bavio sam se brzim i sporim mišljenjem koje angažuje niže ili više moždane centre. Niži centri su unapred programirani nagonima koji čine osnovu ličnih interesa. Viši, razvijeniji moždani centri koriste mišljenje, donošenje odluka i odmeravanje dokaza da bi doneli zaključke u vezi sa etikom, moralom i sagledavanjem sebe u široj slici sveta.

Jedan mogući način uviđanja razlike između organizacija koje su opasne i onih koje su korisne jeste procenjivanje iz kog dela mozga potiče doktrina određene grupe.

Na najnižem, instinktivnom nivou, naši mozgovi su programirani da organizuju složenost sveta u sisteme od samo dve kategorije. Na reptilskom nivou, postoji samo *ja* i *ne--ja.* Prvo je bezbedno; drugo opasno. Iz tog instinktivnog poimanja proizlazi percepcija dobrog i lošeg, istine i laži, dobra i zla. Ovde dvokategorijske sisteme vidimo kao odlike spoljašnjeg sveta pre nego artefakte sopstvene percepcije. Najštetniji kultovi održavaju zabludu da je svet crno-beo. Svi koji se slažu s kultom su dobri; svi koji se ne slažu su zli.

Svi veliki verski vizionari usmeravaju nas u pravcu naših viših moždanih centara. Svet o kome oni govore ima mnogo sivih zona.

Njihove reči vam pomažu da odlučujete sami u svoje ime. Njihova doktrina se manje bavi onim *šta* treba misliti, a više pitanjem *kako* treba misliti.

Korisne organizacije obavljaju svoj posao i zarađuju novac. One, takođe, promovišu, ili bar ne ometaju, psihološko zdravlje i zrelost, koje sam u drugom poglavlju pokušao da opišem kao jedinstvo tri faktora: shvatanja da sami upravljate vlastitom sudbinom, osećanjem povezanosti s nečim većim od sebe i suočavanjem sa izazovima.

Štetne organizacije tipa kultova same izazivaju većinu svojih problema, jer paranoici često brkaju sebe s nečim većim od sebe. Njihovo poimanje najveće moći u svemiru može biti jednako zlobno i sitničavo kao što su oni sami.

Moguća šteta koju vam kult može naneti direktno je povezana s pitanjem koliko se njegovo shvatanje sveta poklapa sa dvokategorijskim sistemom koji je programiran u našem mozgu.

Šta je istina

U najštetnijim organizacijama istina se predstavlja umesto da se otkriva. Zahteva se verovanje; ali ne i dokazi. Sve što kažu vođe kulta jeste istina, ma koliko to bilo smešno. Sve što ljudi izvan kulta tvrde besmisleno je, bez obzira na njihove argumente.

Pre nego što se nasmejete ovom detinjasto jednostavnom načinu razmišljanja, poslušajte vođe liberala i konzervativaca u političkim emisijama na radiju.

Šta vam se može desiti ako sumnjate

U najdestruktivnijim kultovima sumnja i nepoštovanje smatraju se grešnim. Oni mogu dovesti do toga da počnete razmišljati svojom glavom, što je najveći od svih grehova.

Da li grupa sebe vidi kao ugnjetenu manjinu?

Kroz istoriju najveće zločine protiv čovečanstva uvek su činili ljudi koji su sebe videli kao progonjene. Ovo se od davnina radi tako što se drugačiji ljudi predstavljaju kao oni koji pokušavaju da unište *naš* način života. Tako se instinktivne predrasude čudesno transformišu u

odbranu svega što je dobro i istinito. Ovaj preobražaj predstavlja paranoju u njenom najopasnijem vidu. Psihološka istina s kojom smo se i ranije sretali i s kojom ćemo se sretati i ubuduće glasi da žrtve koriste svoju patnju kao dozvolu da proganjaju druge.

***

Najveća opasnost koja vam preti od paranoidnih emocionalnih vampira i kultova koje oni stvaraju nije u tome da ostanete bez posla zato što im ne verujete. Stvarna opasnost krije se iznutra. Paranoici vas mogu lišiti sopstvenog identiteta tako što će vas neosetno ubediti da im dozvolite da misle umesto vas, sve dok vam ne postane veoma teško da mislite sami svojom glavom.

21

Paranoidne kulture

Kao što smo kroz čitavu ovu knjigu govorili, ljudi koji pate od poremećaja ličnosti imaju i pozitivne i negativne osobine. Kod paranoika je ovaj opseg neverovatno širok. Oni mogu da budu religiozni i filozofski vizionari ili inovatori u oblasti poslovanja koji mogu promeniti svet nabolje. Takođe mogu biti i pakosni licemeri. Kako će izgledati u vašim očima, zavisi od toga da li se slažete s njima ili ne. Paranoici su najređi među emocionalnim vampirima koje srećete na poslu i drugde, ali su često najopasniji. Njihova sigurnost i jednosmernost čini ih prirodno nadarenim da budu vođe. Ljudi žele da ih slede.

Paranoidne vođe stvaraju organizacije koje su strukturirane više kao kultovi nego kao firme, po tome što im je svrha da promovišu sistem verovanja isto koliko i da proizvode robu i usluge pomoću kojih zarađuju novac.

Kao i svi emocionalni vampiri, paranoici izazivaju i ohrabruju brzo razmišljanje kao način kontrole. Vaša jedina zaštita jeste u korišćenju viših moždanih centara za prevazilaženje sopstvenih emocionalnih odgovora i za pažljivu analizu onoga što vidite, onoga što osećate i onoga što vam se govori. Ono što sledi jesu neke od istaknutijih odlika paranoidnih kultura. Ako ste umešani u organizaciju koja ovako izgleda, nikad ne dozvolite nikome da vas omete u nastojanju da razmišljate svojom glavom.

Centralni sistem uverenja

Paranoidne organizacije uvek u svom središtu imaju sistem uverenja. On može biti otvoreno ili prikriveno izražen, ali uvek je tu ako ga potražite. U konstruktivnim organizacijama sistem je direktno povezan s robom ili uslugama koje se proizvode. U opasnijim

organizacijama, čini se da su ciljevi isto toliko povezani sa širenjem sistema uverenja koliko i s radom same organizacije. Što više ovaj sistem uverenja odstupa od svrhe organizacije, to treba da budete oprezniji. Na primer, da biste prodavali osiguranje, nije neophodno da budete deo neke etničke ili verske grupe niti da gajite određena politička uverenja. Ako vam se čini da su ona potrebna za napredak u vašoj organizaciji, budite vrlo pažljivi i dobro se čuvajte.

Unutrašnja i spoljašnja grupa

Hijerarhija u paranoidnim kulturama često je povezanija sa čistotom uverenja nego sa stručnošću u obavljanju posla. U ovakvim grupama vlada mentalitet *mi* i *oni*, ali za razliku od većine firmi, gde *oni* predstavljaju konkurenciju, u paranoidnim kulturama autsajderi lako mogu biti i ljudi iz organizacije koji se ne pridržavaju tako čvrsto centralnih uverenja i stoga im se ne može verovati.

Regresivna odgovornost

U paranoidnim kulturama odgovornost je obrnuto proporcionalna vašem položaju u hijerarhiji. Vođe kulta odgovorne su samo Bogu, a ponekad čak ni njemu.

Postupanje sa informacijama

U paranoidnim organizacijama ništa nije onako kako izgleda. Sve se određuje „po partijskoj liniji". Informacije se strogo čuvaju, kao roba koja pripada isključivo višem rukovodstvu. Nema transparentnosti, a curenje informacija se strogo kažnjava.

Progon disidenata

Kad je reč o otpuštanju zaposlenih paranoidni šefovi imaju još manje skrupula od bilo koje druge vrste emocionalnih vampira, čak manje i od asocijalnih nasilnika. Otpuštanje je obično više povezano sa sumnjom u nelojalnost nego sa nesposobnošću da se obavlja posao.

Visoke težnje

Na osnovu do sada opisanih karakteristika, mogli biste poverovati da su paranoidne organizacije pune mlakonja kojima treba govoriti šta da misle.

Ništa ne bi moglo biti dalje od istine. Paranoidne organizacije privlače najbolje od najboljih, ljude s visokim stremljenjima koji žele mnogo da postignu i da nešto promene. To je, više nego finansijska dobit, nagrada koju pružaju paranoidne organizacije.

Nema sumnje da paranoidne organizacije zaista mogu nešto da promene. Da li su te promene pozitivne ili negativne, zavisi isključivo od toga u šta verujete.

22

Opasno disfunkcionalne kulture

Petnaest znakova da organizaciju vode vampiri za vampire

Kao što smo videli, emocionalni vampiri kao rukovodioci u svojim organizacijama stvaraju kulture koje predstavljaju odraz njihovih sopstvenih disfunkcionalnih ličnosti. Oni to ne rade namerno; to se jednostavno dešava. Da bi preživeli u takvim kulturama, svi ostali moraju da poštuju ista nepisana pravila kojima se rukovodi šef. Uskoro svi počinju da se ponašaju kao vampiri, želeli to ili ne.

Postoji još jedan, još strašniji deo ove priče: vampiri privlače jedni druge. Ljudi koji najbolje napreduju u disfunkcionalnoj kulturi kakvu je stvorio jedan tip vampira jesu drugi vampiri. To ima smisla, jer su šefovi s poremećajem ličnosti skloni da zapošljavaju menadžere koji im daju ono što oni žele, što je za vampira jednako dobrom obavljanju posla. Pošto su emocionalni vampiri vrlo vešti u tome da vam se predstave kao da su upravo ono što vi tražite, oni sjajno prolaze na konkursima za zaposlenje. Rezultat ovakve selekcije jeste kultura koja kombinuje elemente različitih poremećaja ličnosti i koja je disfunkcionalna na mnogo različitih načina. Ako vam se čini da vaša organizacija odgovara različitim vampirskim kulturama koje sam opisao, eto šta je uzrok tome. Ako je tako, čuvajte se!

Jedno je biti deo zdrave kulture u kojoj imate tu i tamo ponekog vampira. Rad u kulturi koju su stvorili vampiri za vampire sasvim je drugačija priča. Izgledi da ćete u takvoj kulturi postati njihov plen ili da će i vas pretvoriti u vampira, izuzetno su visoki. Čak i uz upotrebu svih metoda koje sam u ovoj knjizi opisao, biće gotovo nemoguće iščupati se iz njihovih kandži.

Vampirske organizacije mogu da se podiče velikim dostignućima i da zarađuju hrpe novca, ali su ipak destruktivne po ljude koji u njima rade, a često i po društvo u celini.

Petnaest znakova opasnosti

Kako da znate da li radite u kulturi koju su vampiri stvorili za vampire? Evo petnaest znakova opasnosti.

Upadljivo istaknuti vizionarski i vrednosni iskazi puni neodređenih ali visokoparnih reči, kao što su izuzetnost i kvalitet

Te reči se retko definišu, a koncepti na koje se odnose nikada se ne mere. Nepisano pravilo ovde glasi: *stvarno je ono što kažem, a ne ono što radim.* Zaludivanje je uobičajena praksa emocionalnih vampira, mada je različiti tipovi vampira različito koriste. Histrionični menadžeri, koji su izmislili kačenje parola po zidovima, čvrsto veruju u sopstvenu reklamu. Oni i od svih ostalih očekuju da veruju u nju. Narcisi to rade jer znaju da je pometnja korisna kad žele da drže sve u svojim rukama. Asocijalni vampiri su često otvoreniji kad je reč o prevari. Oni vam mogu reći da su te reči namenjene javnosti, a da stvarno pravilo glasi *uradi to što brže i što jeftinije možeš.*

Vernici su najpodložniji ovim vrstama zaludivanja. Oni se tada zbune i ne znaju da li da veruju onome što im se kaže, ili onome što vide sopstvenim očima. Tada troše energiju trudeći se da nateraju vampire da kažu ono što misle, i da misle ono što kažu.

Takmičare ova protivrečnost ne dotiče. Oni brzo nauče parole i prikladno ih koriste. To ne dotiče ni buntovnike, jer oni ne čitaju vizionarske parole niti bilo šta što smatraju korporativnim budalaštinama. Nijedan od ovih automatskih odgovora nije naročito koristan jer svi oni, na ovaj ili onaj način, prepuštaju kontrolu vampirima.

Da biste se uspešnije izborili sa ovom vrlo uobičajenom odlikom vampirske kulture, treba prvo da je prepoznate onakvu kakva je. Shvatite da što otvorenija uputstva dobijate o tome u šta treba da verujete, to je manje verovatno da je to istina. Da biste otkrili istinu,

postavljajte pažljivo osmišljena pitanja, kao što su: „Šta je izuzetnost u ovom kontekstu? Kako da znamo da smo je postigli?" Pitanja će možda ostati bez odgovora, ali njihovo postavljanje vam je najbolja šansa za otkrivanje koliko-toliko jasnog odgovora. Kao što smo u čitavoj ovoj knjizi već videli, u izlaženju na kraj s vampirima pitanja su uvek moćnija od odgovora.

Ako nastavite da postavljate pitanja i nikada ne dobijete jasan odgovor, shvatite *to* kao odgovor.

Pominjanje problema se smatra dokazom lične mane pre nego opažanjem stvarnosti

U organizaciji kojom rukovode vampiri nije samo važnije kako nešto izgleda nego kako jeste, već to i *jeste* onako kako izgleda. Ako u to ne verujete, problem je u *vama.* Ukazivanje na razlike je beskorisno, a može da bude i opasno.

Vampiri se najbolje snalaze u mraku. Kad su oni na vlasti, iznenađujuće velika količina informacija drži se u tajnosti. Disfunkcionalne kompanije imaju više državnih tajni nego CIA.

Histrioničari se plaše da će činjenice zvučati demotivišuće. Narcisi podozrevaju da će biti neprijatne. Asocijalni vampiri se ne sekiraju mnogo zbog činjenica. Oni su uvereni da vas, ako se ne složite s njima, mogu laskanjem ili nasiljem ubediti da se ipak priklonite njihovom shvatanju.

Ako u vašoj firmi ljudi koji ukazuju na očigledne činjenice imaju problema, nemojte to raditi. Bezbrojni buntovnici poslati su u sibirski ogranak zbog toga što su se šalili sa onim što vampiri ne smatraju smešnim.

Ako slučajno postoje poteškoće, uobičajeno rešenje je motivacioni seminar

Histrionični vampiri imaju ogroman i možda nezaslužen uticaj. Njihovo uverenje da je sve u stavu i njihovi napori da potisnu sve što deluje demotivišuće dominiraju širom organizacionog sveta, naročito tamo gde su činjenice nezakonite, neprijatne ili nezgodne. Druge

vrste vampira vole da rade za histrioničare, jer oni žmure na sve ono što ne žele da vide.

U disfunkcionalnoj porodici u dnevnoj sobi uvek postoji upadljiv problem – obično pijani roditelj koji zlostavlja ostale članove porodice – ali svi ćute i prave se ludi. Da biste delovali normalno, morate se pretvarati da problem ne postoji, a to vas izluđuje. Organizacija u kojoj vladaju vampiri puna je upadljivih problema koji se moraju ignorisati. Obično su to stvari koje bi mogle da izazovu teškoće ljudima dovoljno moćnim da spreče takvu diskusiju. Car je možda go, ali ako imate pravilan stav, vi to nećete spominjati. Vampiri svih vrsta cvetaju u ovakvoj vrsti mraka.

Dvosmislene poruke se saopštavaju sasvim ozbiljno

Kvalitet i kvantitet su, istovremeno, najvažniji zadaci. *Možete* to uraditi i jeftinije i bolje, samo ne pitajte kako. Ako ste dovoljno motivisani, trebalo bi to već da znate. To je još jedno histrioničarsko uverenje koje odlično služi i svim ostalim vrstama vampira.

Suočeni sa ovakvim dvosmislenim porukama, vernici se obično zbune, ne znaju šta da rade, i samo nastave da se trude još više. Buntovnici mogu da zastupaju svoje viđenje ove jednačine predstavljajući činjenice i brojke na koje niko ne obraća pažnju. Takmičari reaguju na dvosmislene poruke pravilno čitajući između redova i priklanjajući se onoj strani koja u krajnjoj liniji ima veći efekat.

I u ovom slučaju, ovi automatski odgovori služe da učvrste moć vampira.

Unutrašnja konkurencija se podstiče i nagrađuje

Fraza *timski rad* možda se razbacuje unaokolo kao lopta na korporacijskom izletu, ali u disfunkcionalnoj kompaniji glavni igrači su jedini koji dobijaju priznanja i veliki novac. Histrioničari se zaluđuju misleći da unutrašnja konkurencija drži sve zaposlene u dobroj formi. Druge vrste vampira cvetaju u pometnji i nepoverenju koje stvaraju unutrašnji sukobi.

Strategija koju sve vrste vampira koriste da zadrže moć u svojim rukama jeste *eliminisanje konkurencije*. Čim dostignu određeni nivo moći, njihov prvi zadatak jeste da se otarase ljudi koji su gotovo jednako kvalifikovani kao i oni i koji bi prilikom sledećeg unapređenja mogli da im predstavljaju konkurenciju. Ova praksa je jedan od najjasnijih primera kako emocionalni vampiri stvaraju disfunkcionalne kulture stavljajući sopstvene potrebe iznad potreba organizacije. Svaki tip vampira uništava svoje konkurente na drugačiji način. Ako ste sposobni, u disfunkcionalnoj organizaciji najveća opasnost za vas jeste u tome da vas vampir koji ima moć vidi kao konkurenciju u sopstvenom usponu na korporativnoj lestvici.

Menadžerski pristupi iz najnovijeg bestselera redovno se pogrešno tumače kao „ono što mi radimo već je ispravno"

Inspirativne knjige o poslovanju, kao što su *Sedam navika veoma uspešnih ljudi*, *Od dobrog do sjajnog* i *Ko je maznuo moj sir?*, kao da se sve svode na jedno: *Prestanite da se žalite i postižite više s manje.* Histrioničari sebi uvek daju ocenu pet plus. Ako radite za histrioničara, i vi sebi treba da date istu ocenu.

Istorija se redovno prepravlja da bi odluke rukovodstva izgledale ispravnije a ispravne odluke unosnije nego što su stvarno bile

Narcisi koji imaju moć najčešće sebe nagrađuju ogromnim platama za koje moraju imati *nekakvo* opravdanje. Oni umeju da preuzmu zasluge i za to što sunce izlazi na istoku.

Uputstva su dvosmislena i često deluju blago preteće

Uradi to, inače… – omiljeni je stil asocijalnih vampira i organizovanog kriminala.

Pre nego što odgovorite na jednu od ovih neodređenih pretnji, upamtite da je skoro svaki korporativni skandal počeo tako što je neko rekao: „Uradi to kako znaš i umeš; ne zanima me kako." Ta osoba je retko kada ona koja je zbog učinjenog i odgovarala.

Od vas se očekuje da budete srećni što imate posao i da znate da ga možete izgubiti ako niste poslušni

Asocijalni tipovi su izmislili „teoriju X" u prvim danima industrijske revolucije, kada su poslovi uglavnom bili fizički i kad su ih najčešće obavljali grubijani. Osnovna ideja teorije X glasi da zaposleni zapravo ne žele da rade i da zato, kako bi ih naterali da rade svoj posao, upravnici moraju neprestano da ih kažnjavaju i da prave spiskove neposlušnih. Ova zastarela teorija je još i danas vrlo prisutna, samo što grubijani umesto radničkih kombinezona nose odela. Disfunkcionalne kompanije održavaju kontrolu koristeći pretnju kaznom. Većina će ustvrditi da koriste takođe i pozitivne nagrade – kao što je plata. Ovaj koncept je jednostavan i elegantan, kao i većina asocijalnih tvorevina: *Uradi to, inače ćemo pronaći nekoga ko hoće.*

Pisane beleške su nepoželjne

Ono što *postoji* kao pisani dokument, posebno ugovori i finansijski izveštaji, namerno je zbunjujuće. Asocijalni tipovi znaju kako da izbegnu ostavljanje pisanih tragova. Vampirima svih vrsta uvek dobro dođe mogućnost da nešto poreknu.

Odluke se donose na najvišem mogućem nivou

Bez obzira na to šta treba uraditi, pre nego što bilo šta preduzmete, morate uvek pitati šefa. On ili ona to takođe moraju da provere sa svojim šefom.

Ovo je ona vrsta birokratske kulture koju uspostavljaju opsesivno-kompulzivni vampiri kad imaju vlast u svojim rukama. Nijedna sitnica nije suviše beznačajna da bi mogla da prođe bez provere iz centra.

Vernici, koji su vični ispunjavanju formulara, obično se bolje snalaze u birokratiji od buntovnika i takmičara.

Delegiranje znači reći nekom da nešto uradi, a ne dati mu ovlašćenje za to

Po Vebsterovom rečniku, delegiraju se *ovlašćenja*, a ne *zadaci.* U disfunkcionalnim kompanijama možete imati odgovornost, ali autoritet stanuje u kancelariji na spratu. Ovakav stil je još jedna tvorevina opsesivno-kompulzivnih vampira koji veruju da ako želite da se nešto uradi kako treba, morate to uraditi sami.

Resursi se strogo kontrolišu

Vašem odeljenju je možda neophodna nadgradnja softvera, ali troškovi su zamrznuti još od 2009. godine. Ovaj stil su izmislile opsesivno-kompulzivne škrtice, ali i drugi tipovi vampira brzo prepoznaju priliku da ga koriste.

Kontrola troškova pripada nižem nivou uprave, ali u disfunkcionalnoj kompaniji sve što nije sasvim jednostavno smatra se suviše osetljivim. Šta god nameravate da uradite, prvo pitanje koje će vam postaviti glasi: „Može li se to uraditi jeftinije?"

Pravila se primenjuju na osnovu toga ko ste pre nego na osnovu toga šta radite

U disfunkcionalnoj kompaniji očigledno postoje insajderi i autsajderi, i svako zna ko gde pripada. *Odgovornost* ima različita značenja, zavisno od toga kojoj grupi pripadate.

Ovo je stil koji posebno leži paranoidnim vampirima. Kada oni vode glavnu reč, moć je često poverena određenoj rasnoj, etničkoj, porodičnoj ili verskoj grupi. Svako zna da je takvo stanje nelegalno, ali nikada nema dovoljno dokaza da bi se bilo šta moglo rešiti pred sudom.

Firma ne ume da se šali na svoj račun

Emocionalni vampiri nemaju dovoljno unutrašnjih uvida da bi mogli da se smeju sami sebi. U disfunkcionalnim organizacijama koje oni stvaraju daleko češće se ismevaju potčinjeni nego nadređeni. Ljudi koji objavljuju ne baš laskave karikature uprave izlažu se opasnosti da ih pojede mrak.

Opstanak u vampirskoj kulturi

Ovo je petnaest primera različitih vrsta organizacija koje su direktan odraz poremećaja ličnosti njihovih rukovodilaca. Izlaženje na kraj s jednim vampirskim šefom jeste izvodljivo. Pokušaj da se izborite sa ušančenom vampirskom kulturom može biti uzaludan. Takve kulture je gotovo nemoguće promeniti iz bilo kog pravca sem sa samog vrha organizacije.

Vampirske kulture su suštinski neefikasne, zbog toga što je većina njihovih resursa posvećena zadovoljavanju iracionalnih potreba rukovodstva umesto poslovanju. Takve organizacije su još nedelotvornije ako ubrojite ljudske i društvene troškove, koji emocionalnim vampirima ne znače apsolutno ništa.

Ako sagledate celinu svoje firme u više od sedam od petnaest ovde ponuđenih primera, možda ćete i sami morati da postanete emocionalni vampir da biste opstali. Postoje i bolja mesta na kojima biste mogli da radite. Pronalaženje jednog takvog mesta za vas bi moglo biti najbolji vid zaštite.

Epilog

Emocionalnih vampira ima svuda. Sigurno ste ovde prepoznali neke koji rade i u vašoj firmi. Ako jeste, dobro je! Prvi korak u nastojanju da se zaštitite sastoji se u tome da prozrete obmane ovih vampira i da ih sagledate onakve kakvi zaista jesu.

Sledeći korak jeste uključivanje viših moždanih centara pomoću kojih ćete razmišljati sporije od njih. Ako zadržite prisebnost, možete zakoračiti u njihov svet i iskoračiti iz očekivanog obrasca. Na taj način ne samo da ćete se zaštititi već ćete uspostaviti bolju kontrolu nad svojim poslom i svojim životom nego što ste ikada i sanjali. Cilj pisanja ove knjige bio je da vam to pokažem.

Verujte u sebe i bez straha krenite u noć.

Izjave zahvalnosti

Bez podrške i pomoći ovih ljudi, ova knjiga nikad ne bi ugledala svetlost dana:

Mindi Ranik, koja je smislila naslov i pružila mi hiljade kilometara podrške tokom pisanja knjiga o vampirima;

mojih uvaženih kolega Bila Kejsija i Vendi Pek, koji su mi ljubazno ponudili mnoge uvide i još ljubaznije mi dozvolili da ukradem neke od njihovih najboljih ideja;

dr Rika Kiršnera, čiji su mi prosvetljujući komentari pomogli da napišem bolju i jasniju knjigu;

Luane Ude i Boba Pula, kliničkih psihologa izuzetne mudrosti i još izuzetnijeg duha, koji su uvek bili tu da mi pomognu da protumačim i najkomplikovanije vampire;

moje agentkinje Dženet Rozen iz *Sheree Bykofsky Associates* koja uvek ima dovoljno ideja kada su mi najpotrebnije;

moje urednice Kejsi Ebro, koja me je vodila kroz proces pisanja i stvaranja knjige;

mojih prijatelja Pitera Besasa, Sundari Sitaram, Done Šervud i Dženin Robins, koji su mi pomagali i podržavali me u različitim fazama ovog projekta.

Iznad svega, želim da zahvalim svojoj porodici – Luani, Džesiki, Džošu i Klari – što su me trpeli tokom pisanja ove knjige, poduhvata koji zahteva isto toliko hrabrosti i odlučnosti koliko i obilazak Drakulinog zamka u ponoć.

O autoru

Dr Albert Dž. Bernstin je klinički psiholog i poslovni konsultant koji živi u Portlandu, u Oregonu, sa svojom ženom Luanom, koja je takođe psiholog. Njihova odrasla deca Džesika i Džoš i njihova unuka Klara takođe žive u Portlandu. Al je autor nekoliko knjiga o psihologiji i biznisu. Da biste saznali više o njemu i njegovom radu, posetite njegov veb-sajt *albernstein.com*.

Dr Albert Dž. Bernstin

Emocionalni vampiri na poslu

Za izdavača

Dejan Papić

Lektura i korektura

Silvana Novaković, Dragana Matić Radosavljević

Slog i prelom

Saša Dimitrijević

Dizajn korica

Lidija Šijačić

Beograd, 2016.

Izdavač

Laguna, Beograd

Resavska 33

Klub čitalaca: 011/3341-711

www.laguna.rs

e-mail: info@laguna.rs

Fusnote

1. *American Psychiatric Association*: „*Diagnostic and Statistical Manual of Menial Disorders*", 4th ed. (Washington, DC: American Psychiatric Association, 1994). (Prim. aut.)

2. Reč je o parafrazi odlomka dijaloga iz poznate knjige Ajn Rend, *Veličanstveni izvor.* (Prim. prev.)

3. Reč je o testu koji su na osnovu Jungovih teorija sastavile Ketrin Brigs (*Katherine Briggs*) i njena kćerka Izabela Brigs Majers (*Isabel Briggs Myers*) i koji na osnovu devedeset tri pitanja svrstava ispitanike u jedan od šesnaest tipova ličnosti. (Prim. prev.)

4. *Stephen Richards Covey* (1932–2012) – američki autor, nastavnik, konsultant i govornik. Njegova najpoznatija knjiga je *Sedam navika uspešnih ljudi.* (Prim. prev.)

5. *First Things First* – poznati bestseler Ričarda Kavija. (Prim. prev.)

6. Reč je o poznatom delu Majkla Hamera i Džejmsa Čempija, *Reinženjering firme* (*Michael Hammer and James Champy, „Re-engineering the corporation: A manifesto for business revolution*"). Reinženjering je bio najvažniji koncept u američkom ekonomskom preporodu devedesetih godina dvadesetog veka, a svetu je predstavljen upravo u ovoj knjizi, koja je prodata u dva i po miliona primeraka i zadržala se na listi bestselera *Njujork tajmsa* više od godinu dana. (Prim. prev.)

7. *Robert B. Cialdini, Infulence: „The Psychology of Persuasion",* peto izdanje. Njujork: *Prentis-Hol*, 2008.

8. Reč je o poznatom citatu američkog filozofa Ralfa Valda Emersona: „*A foolish consistency is the hobgoblin of little minds*", ili:

Budalasta doslednost je napast sitnih umova. (Prim. prev.)

9. *Stanley Milgram*, *„Obedience to Authority"* (Njujork: *Harper i Rou*, 1974). (Prim. aut.)

10. Reč je o čuvenom slučaju optužbe za seksualno uznemiravanje iz devedesetih godina dvadesetog veka. Anita Hil nije uspela da dokaže na sudu da ju je Klarens Tomas seksualno uznemiravao. (Prim. prev.)

11. Engl.: *Grinch* – lik iz dečjih knjiga američkog pisca, pesnika i crtača stripova Teodora Gajzera Susa (*Theodor Seuss Geisel*, 1904–1991), poznatog po imenu Doktor Sus (*Dr. Seuss*). Objavio je 46 dečjih knjiga, od kojih su najpoznatije *Zelena jaja i šunka* (*Green Eggs and Ham*), *Mačak sa šeširom (The Cat in the Hat)*, *Kako je Grinč ukrao Božić! (How the Grinch Stole Christmas!)*. (Prim. prev.)

12. Engl.: *golden parachute* – klauzula u ugovoru o zaposlenju, konkretnije u menadžerskom ugovoru, kojim se direktorima tj. članovima uprave u slučaju prekida radnog odnosa ili neprijateljskog preuzimanja preduzeća obezbeđuje velika novčana isplata. To je zapravo zaštita vrhovnih menadžera od neprijateljskog preuzimanja, jer vrlo poskupljuje otpuštanje direktora. (Prim. prev.)

13. Hebr.: „osvećenje" – važan jevrejski praznik, proslava pobede Izraelaca nad helenističkim zavojevačima 167. godine p. n. e. Kvanza je pak praznik kojim se slavi kultura Amerikanaca afričkog porekla – novijeg datuma, slavi se u poslednjih nekoliko decenija. (Prim. prev.)

14. Termini „crvena" država i „plava" država odnose se na one države u SAD čiji stanovnici pretežno glasaju za predsedničke kandidate Republikanske (crveno) ili Demokratske partije (plavo). Ovakva terminologija ušla je u upotrebu u vreme predsedničkih izbora u Americi 2000. godine. Posle se upotreba ovih termina proširila na označavanje država koje se opažaju kao liberalne ili konzervativne. (Prim. prev.)